

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ вищого навчального закладу

Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року №152-Н

Форма № П-4.04

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ

«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій

Форма навчання денна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ Т.КОСТИШИНА
« ____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

**«Розробка заходів з розвитку персоналу в мережі супермаркетів
«МаркетОпт»»**

зі спеціальності 051 «Економіка»

освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»

ступеня магістра

Виконавець роботи: Литвишко Руслана Миколаївна

« ____ » _____ 2020 р.

Науковий керівник к.е.н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна

« ____ » _____ 2020 р.

ПОЛТАВА 2020

Полтавський університет економіки і торгівлі
Навчально-науковий інститут бізнеса та сучасних технологій
Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МАГІСТР

(освітній рівень)

НА ТЕМУ:

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «МАРКЕТОПТ»

Виконала: здобувачка вищої освіти 2 курсу
магістратури
групи Е УПЕП 61
із спеціальності 051 «Управління персоналом
та економіка праці»
Литвишко Руслана Миколаївна

Керівник: к. е. н., доц. Тужилкіна О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1.Економічне значення ефективності розвитку персоналу	7
1.2.Сучасні принципи та методи розвитку персоналу	15
1.3. Теоретичні аспекти оцінювання ефективності розвитку персоналу	24
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «МАРКЕТОПТ»	34
2.1. Управлінська діагностика та характеристика мережі супермаркетів «МаркетОпт» як соціально-економічної системи.....	34
2.2. Оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»	43
2.3. Аналіз зрілості системи управління розвитком персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»	54
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «МАРКЕТОПТ» З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	65
3.1. Заходи з удосконалення системи стимулювання професійно- особистісного розвитку працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт».....	66
3.2. Розробка стратегії професійного розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт».....	74
3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованої стратегії розвитку персоналу	82
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ДОДАТКИ	102
---------------	-----

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена особливістю сучасних умов функціонування суб'єктів господарювання, на які здійснюють значний вплив навколишні чинники та постійно зростаюча конкуренція, що змушує підприємствам вирішувати проблему відповідності кваліфікації персоналу та пошуку ефективних методів та інструментів для їх розвитку. Найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якого підприємства є розвиток та високий рівень функціонування персоналу. При цьому необхідно зважати на те, що цінність людських ресурсів все частіше вимірюється саме здатністю до творчого мислення, оскільки процес автоматизації звільняє персонал від необхідності виконання механічних дій.

Питання ефективного розвитку кадрів на підприємстві є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Проблеми системи управління персоналом провідних компаній досліджували О. Алехина [1], М. Армстронг [3], И. Баллантайн [7], Ч. Вудраф [19], Е. Митрофанова [64], Дж. Саллівен [78], И. Хентце [91], Дж. Хэкман [92], Л. Андерсон [98], Д. Брінкерхофф [99], Дж. Ходгсон [100], Д. Кіркпатрик [101] та інші.

Найвагоміші теоретичні дослідження проблем підвищення ефективності використання та розвитку персоналу здійснили такі вітчизняні дослідники: В. Андрійчук [2], Л. Балабанова [5], М. Бутка [12], В. Воронкова [18], Н. Гавкалова [20], О. Гавриш [21], І. Грузіна [29], Л. Довгань [38], Г. Дорошук [41], В. Колосок [51], А. Колот [52], О. Крушельницька [56], Д. Мельничук [62], О. Мороз [66], Г. Назарова [68], Л. Шимановська-Діанич [95] та інші.

Практичне впровадження сучасних методів розвитку персоналу та методи діагностики їх рівня розвитку у своїх роботах розкрили О. Артюх-Пасюта [4], Г. Бейг [8], В. Биба [9], С. Бортнік [10], Н. Волкова [15], М. Волобуєв [16],

О. Гетьман [23], О. Голубка [25], І. Дашко [30], О. Джур [33], Є. Ковтун [50], О. Лизунова [60], А. Лобза [61], О. Рудінська [76], І. Сільченко [79] та інші.

Безпосередньо розвиток персоналу підприємств роздрібної торгівлі висвітлюють у своїх дослідженнях такі науковці, як М. Гонська [26], Л. Громко [27], А. Кутідзе [59] та інші.

Не зважаючи на численні наукові роботи, актуальність пошуку новітніх заходів щодо розвитку персоналу сучасного підприємства залишається досить актуальною, адже саме персонал забезпечує досягнення цілей підприємства, тому в процесі управління підприємством доцільно приділяти значну увагу розвитку персоналу та його найбільш ефектному використанню задля досягнення необхідних результатів.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення процесу розвитку персоналу в мережі супермаркетів, розробка відповідних заходів та доведення їх економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути економічне значення ефективності розвитку персоналу;
- дослідити сучасні принципи та методи розвитку персоналу в системі управління персоналом підприємства;
- визначити теоретичні аспекти оцінювання ефективності розвитку персоналу на сучасному підприємстві;
- діагностувати соціально-економічну систему управління мережі супермаркетів «МаркетОпт»;
- оцінити ефективність управління професійно-особистісним розвитком персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»;
- проаналізувати зрілість системи управління персоналом мережі супермаркетів «МаркетОпт», ідентифікувати наявні проблеми та можливості підприємства щодо його удосконалення;
- запропонувати заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт»;

- розробити стратегію професійного розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»
- оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персону підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності розвитку персоналу підприємства.

Базою дослідження було обрано мережу супермаркетів «МаркетОпт».

Методи дослідження. У процесі дослідження сучасних поглядів на розвиток персоналу підприємства застосовувалися такі методи дослідження, як групування, систематизації, моделювання. Для визначення рівня розвитку персоналу та обґрунтування необхідності удосконалення системи розвитку персоналу підприємства використовувався статистичний аналіз показників управління персоналом підприємства, що надав можливість проаналізувати реальний стан розвитку персоналу підприємства, ідентифікувати наявні проблеми та можливості підприємства щодо його удосконалення. За допомогою методу моделювання ситуацій було розроблено систему заходів щодо підвищення ефективності розвитку персоналу підприємством, економіко-математичний метод дозволив визначити економічну ефективність запропонованих заходів удосконалення системи розвитку персоналу підприємством на основі стимулювання та професійного розвитку.

Теоретико-методологічною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням розвитку персоналу сучасного підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи управління розвитком персоналу на основі стимулювання та професійного розвитку в сучасних організаційно-економічних умовах.

Практична реалізація результатів полягає у дослідженні та розробці теоретичних і практичних підходів щодо розробки стратегії розвитку персоналу в мережі супермаркетів «МаркетОпт», яка сприятиме економічній ефективності діяльності торгівельної мережі.

Інформаційною базою дослідження були галузеві інструктивні матеріали щодо торгівельної діяльності підприємств роздрібної торгівлі, науково-методичні публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо вирішення проблеми розвитку персоналу сучасних вітчизняних підприємств. У дослідженні використані, довідкова і монографічна література, дані мережі Інтернет.

Структура роботи. Дипломна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 91 сторінка. Містить 13 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел – 102 найменування та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Економічне значення ефективності розвитку персоналу

Ефективне функціонування будь-якого підприємства у значній мірі залежить від рівня розвитку його персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається швидкими темпами, перед кожним суб'єктом господарювання постає питання щодо значних фінансових вкладів та зусиль у питаннях розвитку своїх працівників та підвищення їх рівня кваліфікації.

Розвиток персоналу підприємств – це різноманітна багатогранна концепція, яка охоплює цілий ряд економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Тому в економічній літературі ми не знайшли жодного повноцінного та точного трактування сутності цього поняття. Так, на думку Л. Джуелема, розвиток персоналу – це «діяльність будь-якого типу, що здійснюється підприємством з метою надання допомоги співробітнику у досягненні професійного успіху шляхом розширення їх пізнань та вмінь у галузі своєї професії, та усунення перепон на шляху до успіху» [34, с. 218].

Проте, науковець Г. Завіновська, розглядаючи сутність поняття «розвиток персоналу» бере до уваги комплексний підхід, виокремлюючи такі поняття як професійний та гармонійний розвиток особистості. При цьому, особистість Г. Завіновська розглядає як усталену систему соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Тобто, особистість – це продукт соціального розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин завдяки активній суб'єктній діяльності та спілкуванню. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації особистостей і спрямованого виховання, засвоєння ними соціальних норм і функцій через оволодіння різними видами і формами діяльності [44, с. 132].

Гармонійний розвиток особистості – процес її формування та розвитку на наступних вікових стадіях та набір відповідних результатів на кожному етапі за

умови, що цей процес та його результати узгоджуються з принципами гармонії. Гармонійний розвиток із визначальних орієнтирів гуманістично орієнтованої психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У гармонізації розвитку особистості є два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [44, с. 132].

Розглядаючи розвиток персоналу як професійну складову, можна виділити основні його компоненти: підготовчі та адаптаційні. Т. Збирацька розглядає такий розвиток як «сферу, пов'язану з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань» [87, с. 139]. Такий науковий підхід є значно вужчим за гармонійний розвиток. З його допомогою можна відобразити процес підготовки працівника до певної спеціальності або професії, де він отримує необхідні теоретичні знання, навички та практичні уміння, соціальні норми поведінки. Проте, оволодіння моральними цінностями також дуже важливо, а для яких спеціальностей, таких як військові, педагоги, медичні працівники, просто необхідні.

Світ постійно прискорює науково-технічний прогрес, і тому вимоги до професійних знань, умінь і навичок робітників змінюються швидше. Наприклад, знання випускників на початку XX століття втратили актуальність через 30 років, наприкінці століття через 10 років, і сучасним працівникам доводиться вдосконалювати свою кваліфікацію кожні 3-5 років [56, с. 90].

Професійний розвиток особистості – це підготовка та пристосування людини до виконання функцій за професією чи спеціальністю в процесі соціалізації особистості [77, с. 137].

Вужчим за поняття «гармонійний розвиток особистості» є поняття «розвиток персоналу». Поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу» також не тотожні. У зв'язку з цим ми розглянемо останню концепцію більш докладно. Існує багато підходів до визначення цього поняття. Найбільш поширені і всеосяжні визначення даного поняття представлені нами у табл. 1.1.

Узагальнюючи всі вищезазначені підходи, ми можемо зробити висновок, що розвиток персоналу – це цілеспрямований організований процес безперервного підвищення якісних характеристик персоналу, який готує працівників до нових

завдань, професійного просування по кар'єрних сходах, формує резерв менеджерів та вдосконалює соціальну структуру персоналу з метою підвищення продуктивності праці.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності поняття «розвиток персоналу»

Автор, рік трактування	Сутність поняття
Н. Том [39, с. 54], 1999	Система розвитку персоналу – це цілеспрямований набір інформаційних, освітніх та специфічних для роботи елементів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до розвитку підприємства, потенціалу та нахилів працівників
В.Я. Брич, О.Я. Гугул, [11] 2009	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
В.А. Сливка [80], 2010	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
Е. Коротков [54, с. 34], 2013	розвиток персоналу - це організаційно-економічна діяльність, що виконується Департаментом управління та розвитку персоналу, і включає навчання, перепідготовку та перепідготовку персоналу
Ю.А. Пługина [73], 2014	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
О.О. Гетьман, А.В. Плясун [24], 2016	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників

Основними інструментами для розвитку персоналу є оцінка співробітників, адаптація та сертифікація персоналу. Це означає, що навчальна діяльність повинна узгоджуватися із заходами щодо створення умов для розвитку, забезпечення

мотивації розвитку, врахування набутих рівнів професійних та особистих компетенцій, відповідності індивідуальним особливостям та безпосереднього розвитку працівника.

З метою забезпечення себе професійними кадрами, кожне підприємство повинно розвивати свій наявний персонал, адже саме рівень розвитку персоналу значно впливає на загальний рівень розвитку підприємства. Здатність суб'єкта господарювання активно розвивати своїх співробітників у умовах швидкого старіння теоретичних, практичних знань та навичок є одним з найважливіших факторів конкурентної боротьби на ринку.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу підприємства [83]

Як бачимо з рис. 1.1 важливою складовою розвитку персоналу є профорієнтаційна робота на підприємстві або в навчальних закладах. Як результат ефективного розвитку персоналу можна розглядати кількість удосконалень чи винаходів співробітників.

Обов'язковою складовою ефективного розвитку персоналу на сучасному підприємстві є система мотивації, як моральна, так і матеріальна.

На практиці використовують три основних підходи до мотивації працівників:

1. Спонування та покарання: заробітна плата безпосередньо залежить від якості виконуваної роботи. Ті, хто погано працює, караються, а тих, хто належним чином виконує свої обов'язки і досягає високих результатів – заохочують.

2. Мотивація робочого процесу: якщо працівник зацікавлений у виконанні певної роботи, якість її виконання буде високою, як і рівень задоволеності працівника роботою

3. Систематичне спілкування з менеджером: за умови визначення цілей менеджер повинен дати позитивну оцінку працівникам, коли вони діють правильно, і негативну, коли вони роблять помилки [38].

Різниця між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає в тому, що перше здійснюється за рахунок підприємства та всередині нього. А професійний розвиток особистості виходить за зазначені межі, і включає розвиток за рахунок вільного часу та власних ресурсів працівника.

На підприємстві професійний розвиток особистості можна ототожнити з поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу – це вплив на співробітника через професійне навчання протягом усієї роботи працівника на підприємстві. Все зазначене проводиться з метою досягнення найвищої ефективності виробництва або надання послуг, підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє працівникам виконувати завдання більшої складності та максимально використовувати можливості та можливості працівника. Розвиток персоналу також залежить від таких понять, як «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне підвищення персоналу».

Освіта – це процес і результат засвоєння людиною систематизованих теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для професійної підготовки, підготовки до роботи, інтеграції в суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти визначається вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки та культури, а також соціальними відносинами. [18, с. 56].

Професійна підготовка персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок із застосуванням спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Вона спрямована на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування поглиблених професійних знань, умінь і навичок, отримання першої або нової професії чи спеціальності на основі існуючого освітнього рівня та досвіду попередньої практичної роботи, що підвищує конкурентоспроможність персоналу в умовах ринкової економіки [95, с. 28].

На підприємстві професійна підготовка персоналу передбачає початкову підготовку робітників, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинне професійне навчання робітників – це здобуття професійної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії чи спеціальності, що забезпечує належний рівень професійної кваліфікації, необхідної для продуктивної роботи в організації. [91, с. 84].

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічна або вища освіта, спрямована на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками чи спеціалістами з вищою освітою, які вже пройшли початкову професійну підготовку у професійних або вищих навчальних закладах. Розвиток персоналу – це професійна або вища підготовка робітників або спеціалістів з вищою освітою, яка надає можливість розширити та поглибити раніше набуті знання, навички та практичні навички на рівні сучасного виробництва чи послуг [91, с. 34].

Професійно-кваліфікаційне підвищення персоналу – це процес переміщення робітників, спеціалістів з вищою освітою підприємства між професійними, кваліфікаційними та робочими групами персоналу за рахунок набуття ними нових знань, навичок та практичного досвіду [91, с. 34].

При навчанні персоналу підприємство повинно використовувати лише ті форми навчання, які адаптовані до вимог робочого місця та враховують особливості персоналу. Серед основних вимог можна назвати такі:

1. Для ефективного навчального процесу працівники повинні бути мотивованими, тобто чітко розуміти, що вони отримають в результаті навчання.

2. Підприємство повинне забезпечити сприятливі умови для навчання, забезпечити процес необхідним обладнанням.

3. Інформація, яка надається в процесі навчання, повинна бути розбита на певні послідовні етапи, починаючи від більш простої й закінчуючи складними поняттями.

4. Протягом усього навчального процесу, а також після нього, працівники, що проходять навчання, повинні відчувати зворотний зв'язок щодо результатів навчання [32].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом запобігання масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці робітників для структурної та технологічної перебудови економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягу та оновлення асортименту товарів чи послуг, покращує фінансові показники діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є однією з найважливіших сфер раціонального функціонування будь-якого підприємства, його конкурентоспроможності на ринку [5, с. 82].

Одним із елементів системи управління персоналом є адаптація – процес пристосування нового працівника до умов діяльності підприємства, в основі якого лежить поступовий розвиток нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Учені виділяють такі типи адаптації:

1. Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нового фізичного середовища та рівня психологічних та фізичних навантажень.

2. Професійна адаптація – оволодіння новою професією, пристосування до нових завдань та характеру роботи.

3. Соціально-психологічна адаптація – це поступове звикання до нового колективу, розуміння його традицій та корпоративної культури, до стилю роботи менеджерів [53, с. 121].

Подальше використання персоналу передбачає здійснення підприємством комплексу заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного та трудового потенціалу працівників. Використання персоналу повинно відповідати цілям підприємства, а також враховувати інтереси працівників та відповідати законодавству України про працю.

Рациональне використання персоналу забезпечує:

- оптимальну зайнятість працівників та їх стабільне і рівномірне навантаження протягом робочого періоду;
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну однієї посади на іншу з метою забезпечення різноманітності службових обов'язків;
- різноманітність виконання фізичних дій, що виконуються на робочому місці з метою чергування навантаження на різні групи м'язів.

Завдяки правильному розміщенню працівників та можливості внутрішнього переміщення персоналу підприємство може забезпечити баланс між кількістю робочих місць та кількістю працівників.

Ефективне розміщення персоналу – це раціональний розподіл наявних трудових ресурсів у структурних підрозділах, який здійснюється з урахуванням специфіки підприємства, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. Все це сприяє вирішенню наступних завдань:

- формування активних трудових ресурсів у складі структурних підрозділів;
- перспективи розміщення персоналу, що сприятиме їх зростанню [66].

Водночас завдяки розвитку персоналу зростає рівень конкурентоспроможності персоналу на світовому ринку. Співробітники мають можливість отримувати нові знання, вдосконалювати свої навички або опановувати нові професії. Що в свою чергу сприяє подальшого розвитку працівника та можливості планування його подальшої кар'єри. Завдяки цьому, у разі втрати працівником роботи, він зможе легко знайти нову, або навіть розпочати власну справу, яка створить нові робочі місця. Сьогодні багато

висококваліфікованих фахівців при виборі вакансії звертають увагу не тільки на заробітну плату, а й на можливість навчання та перспективи професійного розвитку. І, зазвичай, цей критерій є головним при виборі місця роботи. Крім цього, такий підхід позитивно впливає і на загальний розвиток країни, оскільки його потенціал безпосередньо залежить від рівня освіти та продуктивності праці людей, що дає можливість розвиватися суспільство в цілому без залучення бюджетних коштів.

Отже, з метою орієнтування у сучасному непростому трудовому ринку, необхідно мати відповідний рівень ерудиції, інтелектуального розвитку особистості. Розвиток персоналу посилює ці два аспекти для сучасного працівника. Результатом розвитку персоналу є приємний моральний клімат у всіх підрозділах підприємства, зменшення плинності персоналу, підвищення мотивації працівників, відданість своїй компанії та краща реалізація поставлених перед ними цілей. Сьогодні вирішальними рушіями науково-технічного прогресу є професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. Вони є дуже важливими показниками розвитку суспільства. І тому всі вітчизняні підприємства з добре розвиненим економічно-господарським станом надають великого значення розвитку персоналу. Вибір стратегії управління персоналом та її постійне вдосконалення стає головною функцією відділу кадрів. Виходячи з цього, для України є передумовою сталого розвитку, впровадження передових систем розвитку персоналу на підприємствах.

1.2 Сучасні принципи та методи розвитку персоналу

Відповідно до практики функціонування вітчизняних підприємств, до основних функцій менеджерів належать вісім: постановка завдань, планування, інструктаж, моніторинг, оцінка, мотивація, організація, демонстрація особистого прикладу. Для забезпечення ефективної роботи керівник повинен узгоджувати інтереси окремих працівників, груп персоналу та управлінські завдання, щоб вони

не суперечили один одному, інакше він не впорається зі своїми обов'язками [6, с. 257].

Ефективна діяльність менеджерів ґрунтується на принципах управління. Принципи – це основні, початкові положення, що визначають основний зміст науково-практичної діяльності в галузі управління персоналом, включаючи апарат системи управління персоналом, механізми її функціонування, а також організаційну культуру [43, с. 389].

Принципи управління персоналом – це сукупність фундаментальних принципів управління людьми, послідовне дотримання яких є передумовою досягнення поточних та майбутніх цілей, забезпечення необхідної ефективності спільної роботи [48, с. 81].

Принципи управління у своїх наукових роботах розглядали такі науковці та практики, як О. Гавриш, Л. Громко, О. Дороніна, І. Сільченко [21; 28; 40; 79]. Вивчивши їх роботи, ми прийшли до висновку, що до основних принципів роботи з персоналом на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств слід віднести наступні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах [21; 28; 40; 79]

При ефективному управлінні персоналом особливу увагу слід відводити принципу оптимізації кадрового потенціалу, що включає в себе підтримку навчання працівників за освітніми програмами, підготовку перспективних кандидатів та формування відповідних резервів трудового персоналу підприємства, що дозволить у разі звільнення того чи іншого працівника, безболісно поновити штат та не допустити простою виробництва [20, с. 67].

Реалізації раніше визначених принципів управління персоналом сприяє система різних методів розвитку працівників.

Методи – спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретної проблеми або сукупність прийомів оволодіння реальністю [86]; спосіб досягнення мети, програми, плану за допомогою добре організованої діяльності [3].

Ми підтримуємо думку тих науковців, які визначають методи управління персоналом як спосіб впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку та діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані чи некваліфіковані, можуть мати або не мати досвід на момент працевлаштування).

Наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених пропонують ряд методів ефективного управління персоналом. До класичних методів належать: адміністративний, економічний та соціально-психологічний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Традиційні методи розвитку персоналу

Методи	Сутність	Характеристика	Переваги застосування	Недоліки застосування
1	2	3	4	5
Адміністративні методи	Методи, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.	Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. При цьому здійснюється прямий вплив на об'єкт управління; існує обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.	Оперативне досягнення цілей; не вимагає значних матеріальних витрат.	Пригнічується ініціативність; відсутні стимули; є страх звільнення.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Економічні методи	Мотивація трудової діяльності, що полягає в матеріальному стимулюванні працівників.	Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці регулює матеріальну зацікавленість працівників.	Вплив на людей через матеріальні потреби; заохочення прояву ініціативи	Можлива поява конкуренції в колективі, що призведе до пригніченого клімату.
Соціально-психологічні методи	Спрямування на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі.	Створення сприятливих умов для спільної діяльності трудових колективів; введення системи соціального регулювання; створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні будь-якої важливої роботи або в досягненні певних цілей, результатів.	Мотивація шляхом задоволення нематеріальних потреб (підвищення статусу, ролі особистості); мінімізація психологічних конфліктів	Відсутність матеріального заохочення.

З розвитком відносин у суспільстві розвиваються і виробничі відносини між керівництвом підприємств та їх персоналом. Ось чому методи управління персоналом постійно змінюються.

Керівництво підприємства постійно шукає нові методи та інструменти управління. Останнім часом доволі актуальними стали радикально нові, інноваційні методи управління, включаючи праксеологічний підхід (орієнтація керівництва на зміну поведінки працівників). Характер управління стає більш «людським», орієнтуючись на людей як головну конкурентну перевагу підприємства, створюючи умови, які дозволять персоналу використовувати унікальні людські якості – емоційний інтелект, креативність, інновації тощо.

Застосування праксеологічного підходу при дослідженні процесу управління персоналом дозволило порівняти класичні та інноваційні погляди вчених на ці категорії. Визначити вже неефективні та замінити їх на сучасні (табл. 1.3).

Проте, ми повністю підтримуємо думку таких науковців як О. Лизунової, Я. Іщенко, Г. Кондрашової [60], які впевнені, що один із методів розвитку персоналу, яким би інноваційним та прогнесивним він не був, не здатний кардинально змінити поведінку працівника, підвищити ефективність його діяльності.

Таблиця 1.3

Інноваційні методи розвитку персоналу [47]

Методи	Сутність	Характеристика	Види методів	Переваги застосування
1	2	3	4	5
Підбір персоналу	Ретельний відбір кандидатів з метою отримання кращих працівників для процвітання підприємства.	Ефективний та послідовний процес найму та відбору сприяє поліпшенню діяльності компаній за міжнародним бізнес-сценарієм, а структурований процес найму визначає найбільш придатних кандидатів з робочого блоку.	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг	Можливості оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади.
Оцінка діяльності	Процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.	Регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника.	Активність в інноваційній діяльності, через можливість обговорення своєї роботи з керівництвом.
Управління кар'єрою	Досягнення цілей в галузі кар'єри.	Професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації	Реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм	Мотивовані працівники; зниження плинності кадрів;

		через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації.		зацікавленість сферою діяльності підприємства.
Система винагород	Мотивація працівників шляхом задоволення їх потреб.	Забезпечення фінансової відзнаки, просування та іншого визнання, щоб мотивувати працівників ризикувати, розвивати нові продукти та створювати нові ідеї.	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність	Зростання задоволеності працею; можливість творчої реалізації та створення новацій.
Навчання	Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Допомагає працівнику здобувати знання, навички та вміння, що сприятимуть інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів та методів управління в повсякденній роботі.	Тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді.	Збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації загалом.

Як уже зазначалося, «людина» є багатограним об'єктом дослідження, саме тому ми вважаємо, що потрібно одночасно використовувати декілька методів, при цьому враховуючи категорію працівників, адже кожна із них потребує відповідних методів розвитку та підвищення кваліфікації. Ми пропонуємо наступний розподіл методів розвитку персоналу (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Класифікація методів розвитку персоналу з урахуванням категорії працівників

Категорія персоналу	Традиційні методи				Сучасні (інноваційні методи)		
Керівники	Семінари; конференції; кейс-метод	Тренінги	Ділові ігри	Самонавчання	Мозковий штурм	Баскет-метод	Дистанційне навчання
Спеціалісти	Ротація				Модульне навчання, buddying, коучинг, майстер-класи, shadowing		
Технічні працівники	лекції; курси підвищення кваліфікації;						
Виробничий персонал	інструктаж; наставництво						

Запропонований поділ методів розвитку персоналу підприємства за запропонованою нами класифікацією є досить умовним. Кожний із зазначених методів розвитку персоналу має як свої переваги, так і свої недоліки.

Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників. Як було визначено вище для навчання пропонується використовувати різноманітні методи, серед яких, найбільш дієвими, на нашу думку є: тренінги, модульне, дистанційне навчання, мозковий штурм, баскет-метод, shadowing, secondment, buddying, коучинг, майстер-клас.

Так, для керівників підприємства пропонуємо скористатися методом тренінгів. Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень якості продукції. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. На практиці цей метод часто поєднують із такими методами як ділова гра, дискусія, дебати. Не менш важливим, на нашу думку є використання методу самонавчання, адже розвиток сучасного світу відбувається настільки швидкими темпами, що без постійного самовдосконалення та постійного саморозвитку просто неможливо, тим паче керівникам підприємства.

Серед інноваційних методів ми зупинилися на методу мозкового штурму, який спрямований на роботу в малих групах (команді) та дає можливість генерувати велику кількість різноманітних ідей та пропозицій щодо вирішення поробленої ситуації за невеликий проміжок часу та вибір найбільш доцільного у визначеній ситуації управлінського рішення. Цікавим, на нашу думку є баскет-метод, направлений на імітацію ситуації «керівної діяльності», коли менеджери, наприклад, нижчої ланки долучаються до ролі менеджерів середньої чи вищої ланки. Ми вважаємо, що застосування цього методу під час навчання керівників підприємства дає можливість сформувати майбутній резерв менеджерів. На

сьогоднішній день досить популярним стала дистанційна форма навчання, що дозволяє економити час та матеріальні витрати і зробити процес навчання більш швидким і менш затратним. Тому у якості розвитку керівного персоналу підприємства пропонуємо використовувати засоби новітніх технологій: Skype-навчання, вебінари за допомогою програми Zoom.

Для спеціалістів підприємства серед традиційних методів навчання ми обрали метод ротації, який передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи. Так, наприклад, бухгалтер може бути переміщений на посаду економіста чи навпаки, що дасть можливість розвиватися персоналу та формувати резерв для подальшого кадрового підвищення персоналу.

Серед сучасних методів навчання, які запропоновані нами як для спеціалістів, так і для технічного та виробничого персоналу, є модельне навчання, яке безпосередньо проводиться у навчальних центрах і складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей персоналу). Навчальний курс такої форми включає опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також виконання підсумкового проекту. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.

Метод Buddying полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє цей метод від наступного запропонованого нами методу – методу коучингу. При цьому методі наставник (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

Зважаючи на особливості діяльності сучасних вітчизняних підприємств досить доречним у процесі навчання виробничого персоналу буде проведення майстер-класів як ефективної форми організації професійного активного навчання.

Так провідні робітники хлібобулочного цеху, які мають великий досвід роботи, розповідають і показують, як застосовується нова харчова технологія чи метод на практиці.

Досить ефективним методом для розвитку працівника, якого представлено до просування по кар'єрним сходам, є метод Shadowing («стеження»), коли такому працівнику надається можливість на два-п'ять днів стати «тінню» співробітника, на місце якого він претендує. Завдяки такому навчанню номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

Ми вважаємо, що процес розвитку персоналу повинен базуватися на сучасних принципах та методах, які спрямовані на розвиток професійних якостей зокрема та розвиток гармонійної особистості в цілому. Для досягнення зазначеної мети на підприємстві повинно бути:

- добре налагоджена система зворотного зв'язку між усіма частинами підприємства;
- цілісна системи розвитку та гнучкість застосування різних видів та форм розвитку персоналу;
- системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу;
- системи розвитку персоналу повинна бути сформована з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [35, с. 343].

Процес управління персоналом та його розвиток взаємопов'язані і залежать від стратегії підприємства, а тому повинні визначатися і реалізовуватися як стратегічні. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства. В якості основних завдань розвитку стратегічного персоналу учені [36; 82; 72] розрізняють наступні:

- розробка стратегій індивідуального навчання, які повинні визначати потребу в навчанні, включаючи планування розвитку особистості та самонавчання, підтримку індивідуального навчання працівників через управлінські поради, наставництво, навчальні центри, зовнішнє та внутрішнє навчання (програми,

курси, які можуть задовольнити потреби кожного окремого працівника та групи працівників);

- удосконалення організаційного навчання та створення підприємством можливості навчання без відриву від виробництва. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування у працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчально-інноваційного клімату в колективі;

- удосконалення адаптаційних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їх інноваційних якостей;

- формування інтелектуального капіталу;

- підвищення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності та «емоційної культури».

Таким чином, проведений аналіз науково-дослідної літератури підтвердив наше припущення про те, що процес розвитку персоналу підприємства повинен базуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких може забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, реалізувати ефективну стратегію управління персоналом відповідно до цілей підприємства, сформулювати єдину систему корпоративних цінностей та покращити організаційну культуру. Поєднання інноваційних методів розвитку персоналу з традиційними та їх групування, відповідно до категорії працівників, допоможуть забезпечити ефективний розвиток персоналу підприємства, адже розвиток персоналом є найважливішою складовою системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі підприємства досягаються завдяки ідеям, підходам, енергії персоналу.

1.3 Теоретичні аспекти оцінювання ефективності розвитку персоналу

У реаліях сьогодення менеджери сучасних вітчизняних підприємств почали виявляти особливий інтерес до оцінки та контролю ефективності розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності саме розвиток

людських ресурсів відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей. Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах сприяла формуванню значного обсягу теоретичних та емпіричних досліджень у цій галузі, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей та методів.

Оцінка ефективності процесів розвитку персоналу може проводитися із застосуванням існуючих методологічних підходів, що застосовуються для оцінки управління персоналом.

Такі науковці як Н. Гавкалов та Т. Власенко виділяють шість основних критеріїв щодо оцінки ефективності розвитку персоналу:

- ефективність як відношення результату до вартості його отримання;
- ефективність як досягнення цілей і обсяг завдань;
- ефективність як досягнення певного стану системи;
- ефективність як досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін;
- ефективність Парето
- як досягнення стану системи, при якій неможливо зробити будь-яке поліпшення без пов'язаного з цим погіршення інших її параметрів [20].

Ці підходи характеризуються різним ступенем придатності для використання в оцінці загальної ефективності розвитку персоналу, але можуть бути успішно використані для оцінки ефективності окремих компонентів цього процесу. Враховуючи, що процес розробки є складним, доцільно дослідити фактори, що визначають ефективність окремих його компонентів. Одним із ключових елементів процесу розвитку є навчальна діяльність [3; 34].

Найпоширеніший підхід до оцінки результатів навчання є цілеспрямованим: встановлюються певні цілі розвитку, ступінь досягнення яких контролюється після впровадження навчання. Кількість досягнутих цілей по відношенню до кількості цілей розвитку і характеризує ефективність процесу.

Здебільшого часткові критерії можуть стати інформативними для оцінки результатів навчання, дозволяючи порівняти тих, хто пройшов навчання, з тими,

хто цього не проходив. Такими критеріями можуть бути: кількість помилок у роботі; кількість аварій; зменшення плинності кадрів; підвищення продуктивності праці [34].

Визначення ефективності навчальної діяльності з розвитку персоналу вважається можливим за допомогою моделей, що з'явилися і набули широкого поширення в галузі освіти.

У дослідженні нами було розглянуто найвідоміші три основних наукових підходів до оцінки ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтовний підхід;
- процесно-орієнтовний;
- дослідницько-орієнтовний [71, с. 137].

Кіркпатрик Д. у своєму дослідженні запропонував практико-орієнтований підхід.

Перш за все, він поставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно навчальні програми досягають своїх цілей. З цією метою як практичний інструмент для оцінки ефективності навчання він розробив «модель чотирьох рівнів», які є критеріями [101, с. 55] (рис. 1.3).

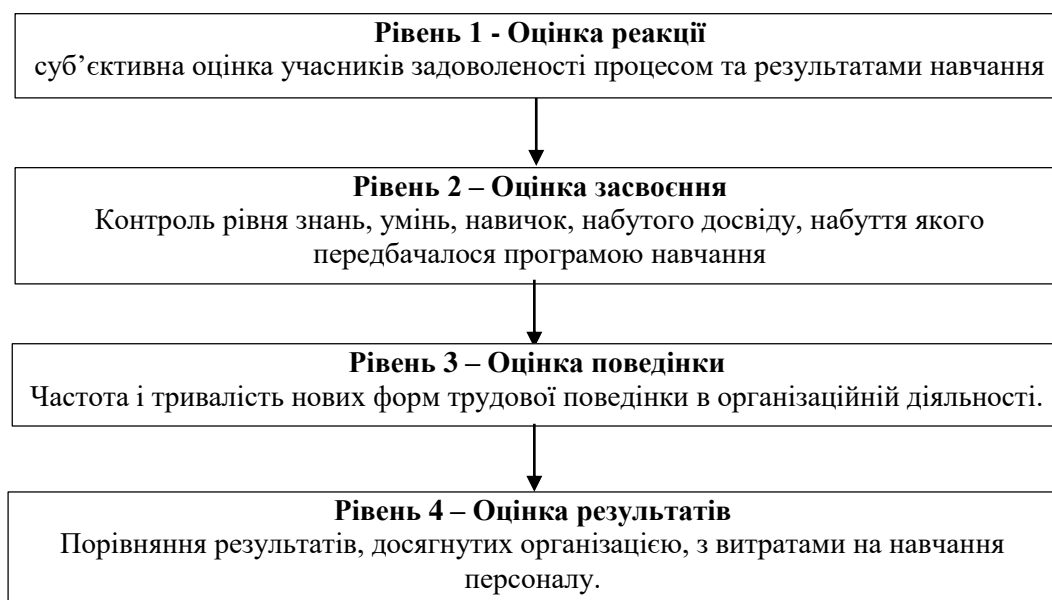


Рис. 1.3. Модель «чотирьох рівнів» за Д. Кіркпатриком [101].

Оцінка розвитку персоналу за допомогою цього методу допомагає оцінити результат навчання, навчальний процес учасників, їхню робочу поведінку та результати, що не менш важливо, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Показники економічної та фінансової ефективності персоналу є основними показниками якості впровадження та моніторингу розвитку людських ресурсів, задоволення потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи навчання та розвитку протягом усього життя.

Враховуючи, що сучасні професії наповнені креативністю, цей метод є досить ефективним, оскільки оцінка проводиться переважно на рівні реакції працівників та їх знання, пов'язані із зрозумілими методологічними труднощами та витратами при вимірюванні зростання продуктивності чи змінити у поведінці персоналу [68].

Отже, метод Д. Кіркпатрика дозволяє відстежувати деякі важливі змінні процесу розвитку, але має дуже обмежені можливості для порівняння різних процесів та визначення ефективності використовуваних у них інструментів. І якщо першу проблему якійсь мірі вдалося вирішити Д. Філліпсу, який запропонував ввести інший рівень оцінки: рентабельність інвестицій (ROI), яка визначається як фінансові результати навчання (додана вартість), віднесені до вартості навчання [102]. Вплив навчання слід оцінювати у грошовому вираженні, що в подальшому порівнюється із загальною вартістю програми [51, с.45]. Оцінка ефективності розвитку персоналу повинна базуватися на співвідношенні витрат і прибутку, або рентабельності інвестицій. На підприємствах виникає головна проблема, що оцінку результатів важко виміряти в грошовому вираженні. Це стосується програм, в яких результати зосереджуються на стосунках, які досить часто зустрічаються в процесі діяльності, а не на здобутті знань чи навичок. Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна базуватися на оцінці системи збалансованих балів. Ефективне управління розвитком персоналу вимагає оцінки стану персоналу, структури та динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності персоналу та ряду інших важливих показників.

Таке вдосконалення все одно не дозволяє визначити вплив на ефективність інструментів, що використовуються в процесі розробки, а отже, «чорна скринька» цього процесу залишається поза сферою цільових удосконалень та покращень.

Розглядаючи модель Р. Брінкергофа, як приклад процес-орієнтованого підходу, очевидно, що запропонована циклічна оцінка, проведена на кожному етапі навчальної програми, також має свої переваги для підприємств [99].

Ця модель складається з трьох етапів (рис. 1.4)



Рис. 1.4. Модель ефективності оцінки розвитку за Р. Брінкерхоффа [99]

Модель етапів трансферу М. Фоксона орієнтована на передачу знань та вмінь як результат реалізації навчальних програм. У цьому випадку передача розглядається як процес, а не як результат. Передача здійснюється поетапно від свідомого наміру до несвідомого забезпечення. На кожному з етапів аналізуються фактори підтримки та стриманості.

Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці та якості продукції можна визначити за формулою [100]:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - K \cdot 3 \quad (1.1)$$

де P – тривалість впливу програм на продуктивність (роки);

N – кількість учнів-працівників, що розвивають свій потенціал, осіб;

V - оцінка витрат різниці в продуктивності праці найкращих і середніх працівників, грн.;

K – коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівника (ріст продуктивності праці, виражений у частках);

Z – витрати на розвиток працівника, грн.

Для вимірювання ефективності реалізованих програм може бути використаний метод Д. Філліпса та Д. Кіркпатріка. Філліпс вдосконалив метод Кіркпатрика, додавши п'ятий рівень вимірювання (розрахунок норми рентабельності інвестицій) [102].

Річі Р. описав системну модель факторів, яка є однією з моделей, що формують науково-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі менеджери можуть прогнозувати результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що визначають результати навчання. На ставлення працівників впливають такі характеристики, як вік, освіта, попередні факти участі у навчальних програмах, здатність здобувати знання та мотивація. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу визначає ефективність навчання, але ставлення учнів безпосередньо впливає на результати знань та формування поведінки [71, с. 138].

Однією з найвідоміших моделей є таксономія Блума. У сучасній версії, адаптованій Л. Андерсоном, ця модель передбачає оцінку освітнього впливу за шістьма критеріями: запам'ятовування, розуміння, застосування, аналіз, оцінка, створення [98]. Кожен із критеріїв пов'язаний з певним пізнавальним процесом (або їх групою), формування навичок, що свідчить про якісно новий рівень оволодіння знаннями.

Таким чином, оцінка ефективності навчання може бути здійснена шляхом визначення рівня досягнення в ієрархії навичок. Цей підхід значно спрощує процедуру оцінювання та вибір засобів корекції, але не може застосовуватися до супутніх факторів успішного навчання, а саме до визначення рівня мотивації до навчання та визначення впливу умов розвитку.

Для великих підприємств останніми роками характерно використання методу «центрів оцінки та розвитку» при оцінці ефективності навчання. Характерною особливістю цього методу є група учасників, яка виконує різні вправи, що імітують

реальні виробничі ситуації, у присутності спеціально навчених спостерігачів, які оцінюють кожного учасника за певними критеріями, які безпосередньо пов'язані з еталонними моделями виробничої поведінки, та приймають рішення щодо рівня професіоналізму учасників після обговорення результатів спостережень. Після кожної вправи учасники отримують детальний відгук про результати виконаних завдань, помилки та можливі способи їх подолання [7; 19]. Проведення «центрів оцінки та розвитку» дозволяє підприємству зробити досить точну оцінку рівня поточних компетенцій учасників, визначити існуючий «розрив» між наявним рівнем та бажаним, оцінити індивідуальний потенціал працівника та його готовність до розвитку.

Формування всебічної та достовірної оцінки працівника є важливим фактором розвитку, оскільки дозволяє додатково визначити індивідуальний набір інструментів, які будуть використані в процесі досягнення цільового стану. Іншим важливим фактором є зворотний зв'язок, який виконує як навчальну, так і мотиваційну функції. Якість зворотного зв'язку визначає активізацію пізнавальних процесів працівника, а отже, подальші зміни в структурі діяльності та стабільність нових набутих форм поведінки.

Важливим чинником ефективності «центрів» є чітке уявлення спостерігачів про структуру компетентностей, що формуються. А отже, існують певні обмеження щодо застосування цього методу до розвитку професійних здібностей та якостей, що важко алгоритмізувати чи представити як сукупність навичок. Також існують певні труднощі у застосуванні такого підходу до оцінки рівня мотивації розвитку працівника.

Певні можливості щодо оцінки ефективності розвиваючих заходів в аспекті забезпечення трудової мотивації може надати використання моделі Д. Хекмана, що дістала назву «Теорія характеристик праці». Будучи подальшим розвитком досліджень Ф. Герцберга щодо підвищення мотивації персоналу збагаченням праці, в інтерпретації Д. Хекмана модель дістала завершений вигляд діагностичного інструменту, що може надати інформацію про поточний рівень

трудової активності індивіда, а також певною мірою оцінити вплив зовнішніх умов, що рефлексуються людиною, та які супроводжують процес праці [92] (рис. 1.5).

Визначення рівня п'яти ключових характеристик дає змогу визначати «потенційний рівень мотивації» людини по відношенню до певної роботи чи завдання. Утім, суттєвим обмеженням моделі є те, що, за визнанням авторів, вона не може бути застосована до людей, які не мають потреби у внутрішній мотивації [92]. Отже, необхідним стає визначення рівня готовності до розвитку, а також засобів корекції рівня готовності, коли готовність виявиться недостатньою.

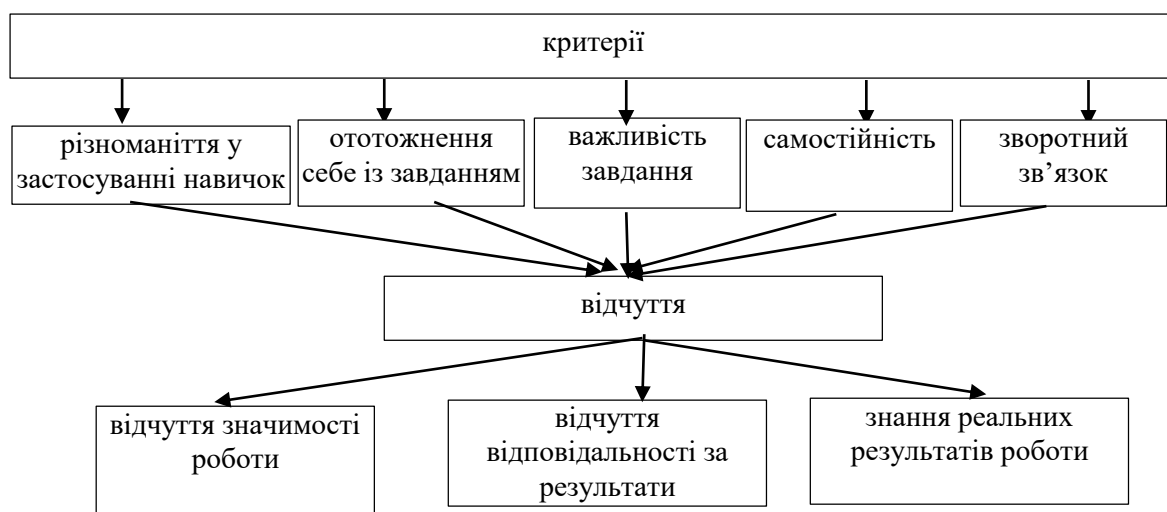


Рис. 1.5. Моделі Д. Хекмана [92]

Для оцінки ефективності розвитку персоналу вітчизняних підприємств часто використовують системний підхід [68, с. 78]. Обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства, є досить актуальним. Дуже важливим завданням на кожному підприємстві є вивчення показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на ефективність персоналу, а також його вплив на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Ефективність розвитку персоналу також слід оцінювати з урахуванням усіх етапів планування діяльності щодо підготовки персоналу підприємства та організації завдань планування діяльності щодо підготовки персоналу підприємства.

Дослідивши існуючі підходи та визначені етапи управління процесом навчання персоналу, згрупувавши їх, ми пропонуємо розглядати саме такі етапи управління (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи управління процесом навчання персоналу [68; 71; 92; 98-102]

Незважаючи на чітку логіку процесу, зміст кожного етапу, а також контекст взаємозв'язку між ними, не є рівнозначним з точки зору показників оцінки. Найбільші труднощі у визначенні ефективності розвитку персоналу виникають при визначенні:

- потреб у навчанні, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі;
- вплив підготовки персоналу на організаційні чи виробничі показники;
- характер і величина зовнішніх ефектів.

Отже, розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про існування безлічі показників, що в свою чергу ускладнює процес їх розрахунку та впливає на невизначеність кінцевого результату. Виходячи із узагальнення існуючих досліджень, до ключових факторів, що визначають надійність оцінки ефективності процесу розвитку персоналу, слід віднести: складність; контекстна обумовленість цілей підприємства, вплив

зовнішнього середовища та особливості функціонування пізнавальної сфери працівника; актуальність методів оцінки та їх практична спрямованість. Використання цих особливостей та переліку факторів як основи для формування моделі оцінки ефективності процесу розвитку персоналу зменшить вплив ситуативних факторів та покращить якість управлінських рішень, пов'язаних із розвитком персоналу. Ми вважаємо, що тільки використання комплексного підходу до оцінки ефективності розвитку персоналу може вирішити проблему оцінки продуктивності та якості праці працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів роботи підприємства.

Висновок до розділу 1

Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показав, що в глобальному розвитку одним із ключових факторів, що веде підприємство до успіху, є людські ресурси. Кожне сучасне підприємство може придбати нове обладнання для виробництва продукції, але чи стане воно лідером на конкурентному ринку, залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу. Розглянувши основні концепції сутності управління розвитком персоналу підприємства, ми дійшли висновку, що розвиток персоналу є одним з найважливіших факторів системи управління людськими ресурсами.

Нами було розглянуто основні принципи, які лежать в основі ефективного розвитку персоналу у сучасних вітчизняних підприємствах. Висвітлено основні сучасні тенденції розвитку персоналу, де було визначено, що зараз найбільш актуальними є такі методи, як навчання *buddying*, коучинг, майстер-класи, *shadowing*.

Проаналізовано основні методологічні підходи до оцінки та аналізу ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства. Оцінка ефективності є дуже важливою на сучасному підприємстві, оскільки дозволяє виявити слабкі сторони персоналу та визначити подальші стратегії підвищення якості. Ми вважаємо, що тільки використання комплексного підходу до оцінки

ефективності розвитку персоналу може вирішити проблему оцінки продуктивності та якості праці працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «МАРКЕТОПТ»

2.1 Управлінська діагностика та характеристика мережі супермаркетів «МаркетОпт» як соціально-економічної системи

Об'єктом дослідження є мережа супермаркетів «МаркетОпт», керуючою компанією якої є ЧП «Август-Плюс». Основний напрямок діяльності мережі є торгівля, яка представлена у таких форматах, як: супермаркети, магазини біля дому, мінімаркети, cash & carry.

Найсвіжіші, найсмачніші та найякісніші продукти харчування, непродовольчі товари за чесними і мінімальними цінами, турбота про клієнта і його доступність до керівництва – це основні тези філософії супермаркетів «МаркетОпт», які почали відкриватися в м. Кременчуці 15 років тому і за цей час завоювали довіру покупця.

Головний офіс компанії знаходиться за адресою м. Кременчук, вул. Лесі Українки, 110. На кінець 2019 р. компанія була представлена:

- мережею супермаркетів «МаркетОпт», яка налічувала 71 об'єкт у Полтавській та Кіровоградській областях;
- відділом логістики: автопарк, СТО, склади;
- виробництвом власної лінії продукції харчування.

Компанія продовжує розвиватися, щорічно збільшуючи кількість торговельних об'єктів (рис. 2.1).

Отже, протягом останніх 5 років компанія збільшила кількість супермаркетів на 23 об'єкти, що становить майже 48%. Лише у 2019 р. підприємство відкрило 4 торгових точки, що складає майже 4% приросту за рік. У 2020 р. компанія почала будівництво своїх магазинів у Дніпропетровській та Чернігівській областях.

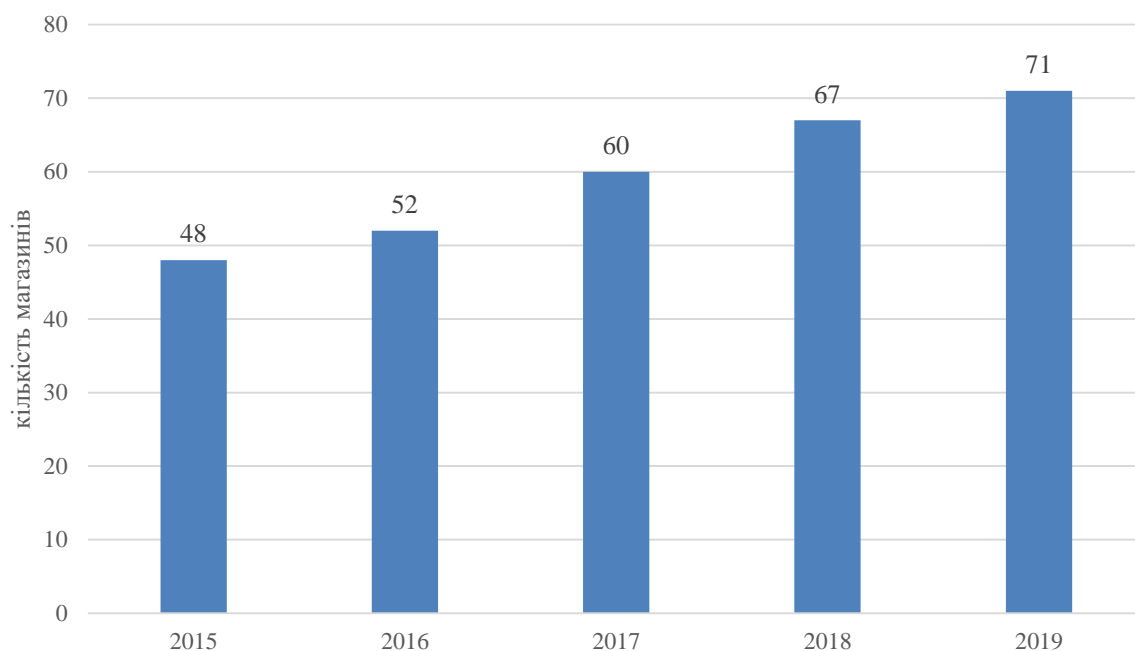


Рис. 2.1. Динаміка показників мережі «МаркетОпт» за 2015 – 2019 рр.

За своєю сутністю мережа супермаркетів «МаркетОпт» – це великі магазини самообслуговування, в які покупці цілеспрямовано їдуть на сімейний шопінг, де можна придбати все: від продуктів харчування до предметів побутової хімії та іграшок. Головне і щоденне завдання магазинів «МаркетОпт» – робити покупки приємними, щоб кожен покупець почував атмосферу доброзичливості, ввічливості та професійного обслуговування, знав і відчував, що перевагою мережі є найнижчі і чесні ціни.

Супермаркети «МаркетОпт» зроблені для зручності покупців. Кожна людина може прийти і, що важливо, сама вибрати потрібний товар. Сучасний покупець вибагливий і хоче знати, що саме він купує. Йому потрібно цей товар помацати, почитати склад, отримати консультацію та поспілкуватися з продавцями, щоб їм на це виділили час. Тому робота в «МаркетОпт» вибудовується таким чином, щоб кожен покупець міг прийти і отримати будь-яку інформацію про будь-який товар і придбати його. У «МаркетОпт» немає проблем з поверненням товару і доступністю до керівництва. Істотною відмінністю «МаркетОпт» від інших магазинів є прямий контакт покупців з керуючим супермаркету.

Головні цінності мережі супермаркетів «МаркетОпт» представлено на рис. 2.2.

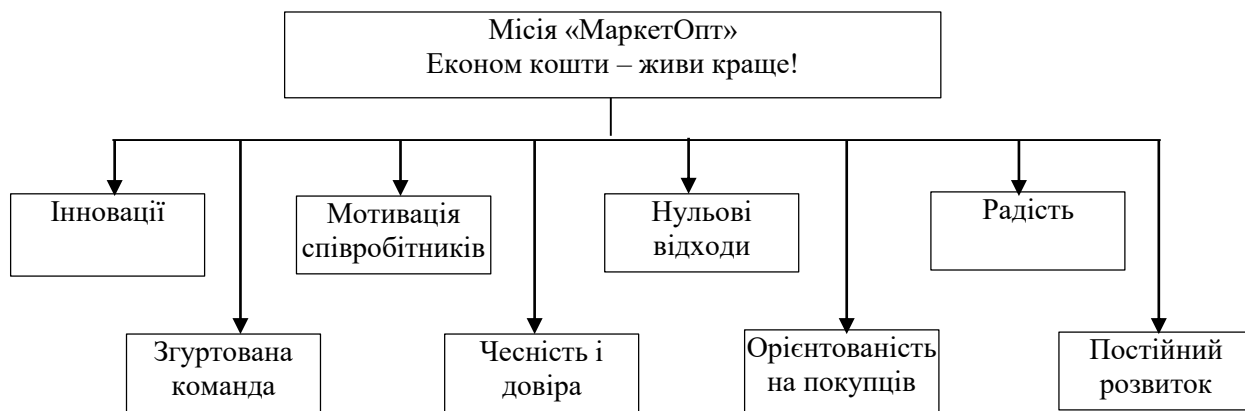


Рис. 2.2. Основні цінності мережі супермаркетів «МаркетОпт»

Отже, до основних цінностей компанія відносить:

- створення нових ідей, прийняття смілих рішень та впровадження різного роду експериментів;
- у ставленні до співробітників намагаються дотримуватися таки жє принципів, як і у ставленні до покупців, утримуючи баланс робота-життя;
- компанія пропагандує скорочення та утилізацію відходів, раціональне використання ресурсів;
- заохочує піднятий настрій як у співробітників так і споживачів торговельної мережі;
- намагається щоденно розвиватися, вивчаючи та впроваджуючи сучасні практики ведення бізнесу;
- дотримуються концепції про спільні цілі, перемоги та втрати, взаємну підтримку та розвиток;
- заохочують у колективі дотримання обіцянок та довіру колегам;
- закликають порозумітися з кожним покупцем, принести йому задоволення від процесу закупівлі.

Організаційна структура торговельної мережі «МаркетОпт» є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер (рис. 2.3).

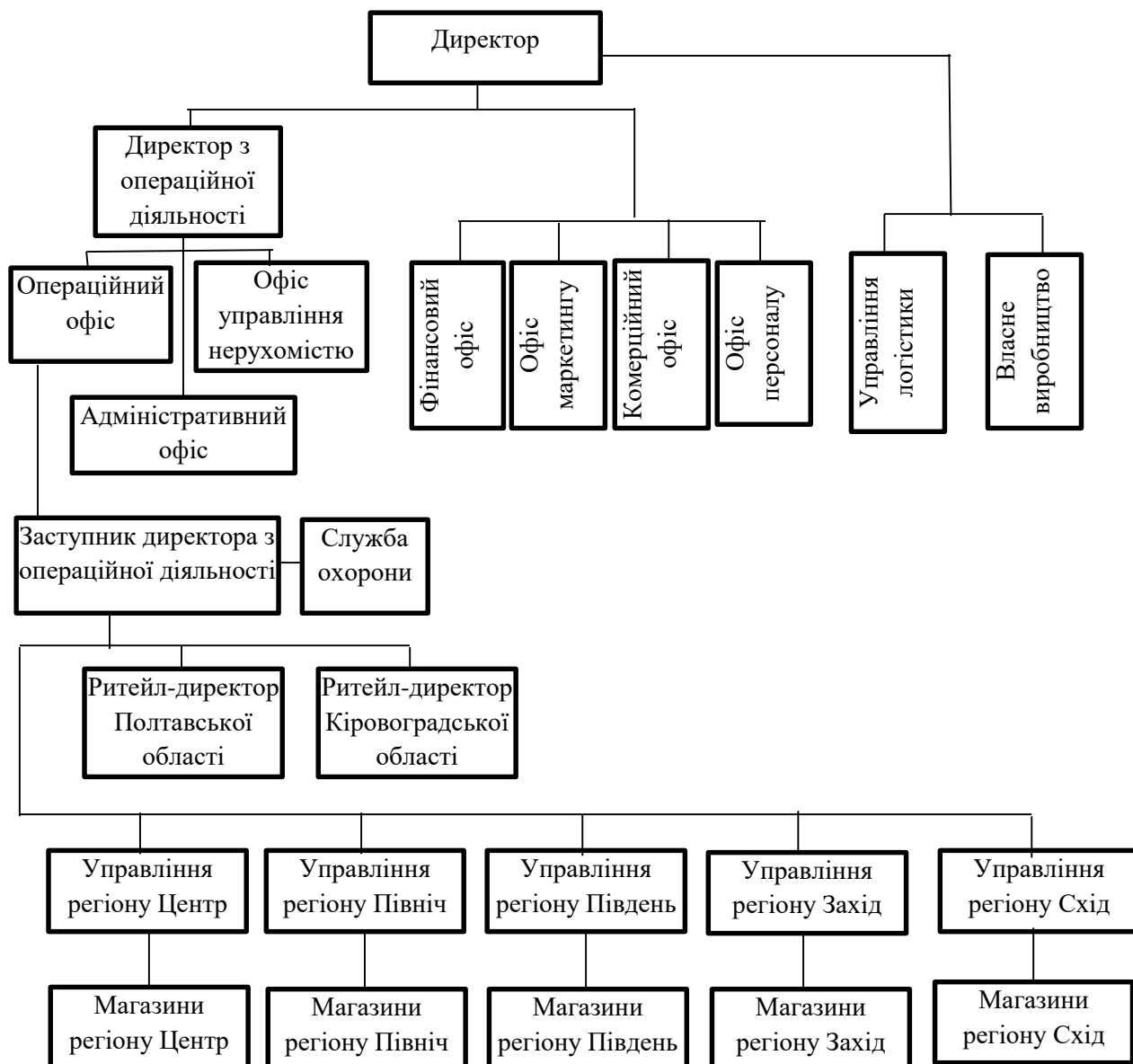


Рис. 2.3. Організаційна структура мережі супермаркетів «МаркетОпт»

У мережі супермаркетів «МаркетОпт» існує Операційний офіс, Адміністративний офіс, Офіс управління нерухомістю, Фінансовий офіс, Офіс маркетингу, Комерційний офіс, Офіс персоналу, Управління логістикою та Власне виробництво.

Операційний офіс здійснює раціональну та ефективну організацію збуту продукції підприємства через мережу супермаркетів «МаркетОпт»; здійснює довгострокове, короткострокове і оперативне планування продажів, прогнозування і виконання планів продажів; розробляє і впроваджує пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності торгової мережі компанії; займається відкриттям

нових торгівельних точок; оцінює перспективи розвитку ринків збуту асортименту товарів. Також підрозділ займається впровадженням та технічною підтримкою новітніх інформаційних технологій в діяльності підприємства; автоматизацією бізнес-процесів.

Офіс управління нерухомістю виконує функції: керування будівництвами та поточними ремонтними роботами будівельних споруд компанії; слідкує за комунальними системами у наявних торгівельних об'єктах; несе відповідальність за технічний стан та відповідність всім нормам пожежної безпеки.

Головним завданням Адміністративного офісу є правове та адміністративне забезпечення підприємства. Підрозділ здійснює свою діяльність в таких напрямках: опрацювання правових основ договірних відносин і фінансово-господарської діяльності; представництво від імені підприємства; підготовка і участь у розгляді справ в господарському та загальному суді, в адміністративних чи інших органах; сприяння в охороні прав і законних інтересів працівників; забезпечує дотримання підрозділами підприємства чинного законодавства. Також підрозділ займається організацією та розвитком діяльності підприємства; забезпечує виконання показників ефективності; розробляє політику функціонування й розвитку торговельної мережі підприємства.

Фінансовий офіс відповідає за продажі та фінанси підприємства. Департамент виконує такі обов'язки: бере участь у розробленні загальної цінової політики підприємства та визначенні конкретних цін товарів для окремих ринків та їх сегментів; готує фінансову звітність; організовує господарські зв'язки партнерів з комерційної діяльності; аналізує стан внутрішнього та зовнішнього ринків товарів та послуг з метою визначення факторів, що сприяють успіху в досягненні цілей підприємства; готує та укладає угоди на виробництво та постачання товарів.

Офіс маркетингу займається просуванням підприємства на ринку. На нього покладені такі завдання: формування маркетингової стратегії на основі стратегічних цілей підприємства; дослідження поведінки споживачів, ринків, брендів; позиціонування компанії з метою забезпечення конкурентних переваг;

розроблення і проведення рекламних кампаній згідно маркетингової стратегії і маркетингового плану підприємства; ціноутворення, політика знижок.

Комерційний офіс займається знаходженням нових оптових покупців; укладає та організовує виконання договорів з покупцями; розраховує вартість товару для покупців та розробляє систему знижок.

Офіс персоналу розробляє, впроваджує і контролює виконання кадрової політики і стратегії підприємства; займається створенням системи підбору, адаптації та соціалізації співробітників підприємства; розробляє і впроваджує корпоративної системи навчання, атестації та формує кадрового резерву; забезпечує підтримку і розвиток корпоративної культури підприємства; визначає ефективності роботи персоналу.

Управління логістикою виконує такі функції: управління транспортним та складським господарством; доставка і розподіл товарів покупцям; складання найбільш оптимальних маршрутів; контроль за інформаційними та товарними потоками.

Власне виробництво виробляє на власному заводі, розташованому у м. Світловодську Кіровоградської області майонез, крупи, консервовані овочі, заморожені напівфабрикати. А у власних гарячих цехах здійснюють випічку хліба, печива, булочок, тортів, піци, приготування м'ясних страв, гарнірів. Займаються виготовлення сушів та їжі швидкого приготування.

Директор здійснює оперативне керівництво діяльністю мережі супермаркетів «МаркетОпт» та наділяється всіма необхідними повноваженнями для виконання цього завдання.

Головними і найбільш вагомими споживачами мережі супермаркетів «МаркетОпт» є населення Полтавської та Кіровоградської областей, яке задовольняє свої потреби у якісних продуктах харчування та інших непродуктових товарах.

Супермаркети «МаркетОпт» за роки успішної роботи в Україні встигли завоювати довіру і повагу з боку своїх постійних споживачів. Такий успіх був

зумовлений спочатку грамотною стратегією, реальними цілями і місією компанії, збудованими, в першу чергу, на основі інтересів і переваг споживачів.

Але не тільки це зумовило конкурентоспроможність торговельної мережі «МаркетОпт» і її подальший успіх. Серед основних цілей, які були поставлені перед керівництвом, фігурувала реалізація не просто дешевої продукції, а виключно якісної та тієї, яка користується попитом у населення. Конкуренти мережі, які проігнорували такий важливий аспект, через кілька років збагнули крах і повну поразку на ринку, в той час як мережа «МаркетОпт» продовжувала впевнено завойовувати довіру своєї аудиторії.

Відповідно до дослідницьких даних компанії GT Partners Ukraine, яка щорічно складає рейтинг найбільших продуктових мереж України, у 2019 році продуктові ритейлери в Україні відкрили майже 700 нових магазинів, що стало рекордним показником для ринку. За даними аналітиків, за станом на кінець 2019 року лідером за кількістю магазинів в українському продуктовому ритейлі залишалася мережа АТБ-маркет, що об'єднувала 1078 магазинів. У трійці лідерів також розмістилися групи Fozzy (Сільпо, Фора, Le Silpo, Thrash !, Fozzy C & C, Favore) і Volwest (Наш Край, Spar), які до кінця року налічували 561 і 277 магазинів відповідно [85] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Топ-10 продуктових ритейлерів України за кількістю магазинів
у 2017-2019 рр.

Мережа	2017 р.	2018 р.	2019 р.
АТБ	910	990	1078
Fozzy Group	535	540	561
VolWest Retail	243	247	277
ТПК "Львівхолод"	130	141	159
Еко	114	114	148
Опторг- 15 НМСМ "Делві"	109	109	112
Аритейл	45	52	105
ЛК-Транс	84	87	91
Модерн-Трейд	80	86	90

Таврія Плюс	72	76	86
-------------	----	----	----

Як бачимо, «МаркетОпт» у топ-10 продуктових мереж ще не увійшов. Проте, судячи з темпів розвитку даної мережі та розширення обласних покриттів, ми вважаємо, що це відбудеться у найближчі роки.

Основними конкурентами мережі супермаркетів «МаркетОпт» в м. Полтава є «АТБ», «Сільпо», «Фуршет», «Наш край». Проведемо порівняльний аналіз діяльності мережі супермаркетів «МаркетОпт» з найближчими конкурентами, оцінюючи їх роботу за певними критеріями у максимальні 5 балів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз мереж супермаркетів м. Полтава

Мережа	Бали (макс. 15)	Рейтинг за цінами		Рейтинг за асортиментом		Рейтинг за якістю обслуговування	
		місце	бал	місце	бал	місце	бал
«МаркетОпт»	14,0	2	4,6	3	4,7	1	4,7
«АТБ»	13,1	1	4,8	4	4,5	5	3,8
«Сільпо	14,1	3	4,6	1	4,9	2	4,6
«Фуршет»	13,2	4	4,2	2	4,8	4	4,2
«Наш край»	12,2	5	3,8	5	4	3	4,4

Відповідно отриманим даним можемо говорити, що мережа супермаркетів «МаркетОпт» у м. Полтава користується популярністю завдяки низьким цінам та якісному обслуговуванню. А щодо переліку асортименту, то «МаркетОпт» значно обходять такі торговельні мережі як «Фуршет» та «Сільпо». Тож основними перевагами торгівельної мережі «МаркетОпт» можна вважати:

- низькі ціни;
- гарантована якість продукції;
- висока якість обслуговування
- зручне розташування;
- свіжість продуктів

Проаналізувавши ринкове середовище торгівельної мережі «МаркетОпт» можна скласти матрицю SWOT-аналізу, тобто виділити загрози, можливості, сильних і слабких сторін (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу торговельної мережі супермаркетів «МаркетОпт»

	Можливості	Загрози
	Зовнішні фактори	
	1. Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів (Дніпропетровська, Чернігівська обл.). 2. Подальший розвиток компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростання споживання. 3. Впровадження та продаж продуктів під власною торговельною маркою «Власна марка»	1. Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення мережі і коливання курсу валют. 2. Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних торгівельних мереж 3. Вихід на ринок України зарубіжних підприємств, які мають дешевші джерела фінансування. 4. Погіршення платоспроможності населення
	Переваги	Недоліки
	Внутрішні фактори	
	1. Популярна мережа у своєму регіоні 2. Розгалужена мережа супермаркетів. 3. Нееластичний попит на більшість товарів забезпечує постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання. 4. Висока якість продукції. 5. Високий сервіс обслуговування. 6. Наявність налагоджених партнерських відносин.	1. Наявність низьких обсягів кредиторської заборгованості. 2. Асортимент продукції вузький, ніж у найближчих конкурентів 3. Мала частка покриття областей (2 області)

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між характерними для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами,

результати якого в подальшому будуть нами використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що для подальшого розвитку та успішної діяльності торгівельної мережі «МаркетОпт» необхідно вирішувати виявлені проблеми, що формують слабкі сторони компанії, шляхом активізації сильних сторін і потенційних можливостей.

У найближчих планах (на 2021-2023 рр) торговельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» прогнозує, що ринок продуктової торгівлі в Україні зростатиме на 10-12% щорічно. Тому компанія планує щорічно відкривати 4-6 об'єкти торгівлі. Подальше завдання для мережі супермаркетів «МаркетОпт» ми вбачаємо в утриманні конкурентної позиції на ринку і розвиток конкурентних переваг на основі розробки і впровадження маркетингової політики в діяльності компанії.

2.2 Оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»

З метою дослідження та оцінки ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт», необхідно проаналізувати кадровий потенціал компанії.

Аналіз кадрового потенціалу – це процес систематичного та детального вивчення персоналу підприємства, процесу організації та оцінки інформації, що використовується відносно працівників компанії. У таблиці 2.4 наведені показники чисельності персоналу на 2017 - 2019 роки.

Таблиця 2.4

Характеристика руху кадрів торгівельної мережі «МаркетОпт» у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		%	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018- 2017	2019- 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Прийнято працівників, осіб	700	752	836	52	84	7,4	11,2
Вибуло працівників, осіб	354	626	658	272	32	76,8	5,1
Загальна чисельність персоналу, осіб	9944	10070	10248	126	178	1,3	1,8

На основі даних, отриманих у табл. 2.4 побудуємо графік, що відображає динаміку руху кадрів на «МаркетОпт».

Проаналізувавши табл. 2.4 і рис. 2.4, можна зробити висновок, що чисельність персоналу щорічно зростає, а це означає, що компанія також розширюється та розвивається. У порівнянні з 2018 роком у 2019 році до компанії «МаркетОпт» було прийнято на 11,2% більше працівників, а загальна чисельність зросла на 84 осіб. Проте, на високому рівні знаходиться і кількість працівників, які вибули. Так, у 2018 році кількість вибулих зросла на 76,8% порівняно з 2017 роком, і це негативне явище, оскільки компанії необхідно витратити час і ресурси для того, щоб замінити цих працівників, провести адаптацію та навчання нового персоналу.

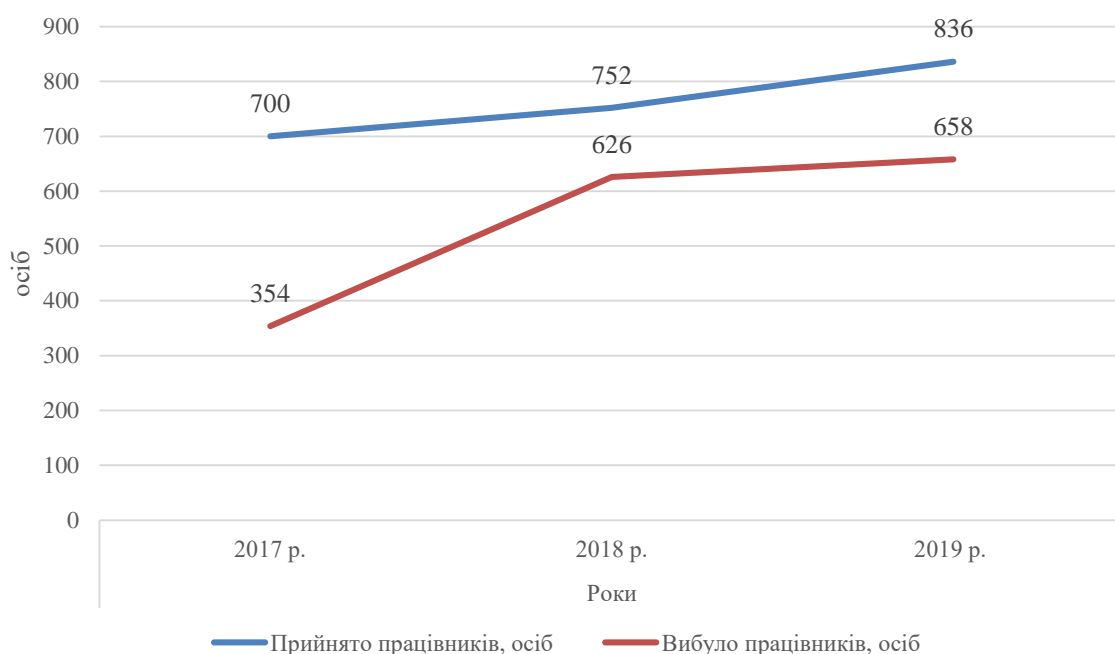


Рис. 2.4. Динаміка руху кадрів мережі супермаркетів «МаркетОпт»

З метою визначення структури персоналу досліджуваної компанії, необхідно більш детально проаналізувати рух працівників на підприємстві. Для аналізу необхідно розрахувати спеціальні коефіцієнти, які обчислюються за такими формулами:

коефіцієнт обороту прийнятих працівників ($K_{П}$)

$$КП_{\text{п}} = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

коефіцієнт обороту зі звільнення ($КП_{\text{з}}$)

$$КП_{\text{з}} = \frac{\text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

коефіцієнт плинності кадрів ($КП_{\text{пл}}$)

$$КП_{\text{пл}} = \frac{\text{Звільнені працівники за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

коефіцієнт загального обороту ($КП_{\text{об}}$)

$$КП_{\text{об}} = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

Результати розрахунків плинності кадрів у мережі супермаркетів «МаркетОпт» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура руху кадрів у мережі супермаркетів «МаркетОпт» протягом 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017	2019/ 2018
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	9944	10070	10248	1,27	1,77
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	700	752	836	7,43	11,17
Вибуло працівників, осіб:	354	626	658	76,84	5,11
- за власним бажанням	326	584	622	79,14	6,51

- за порушення трудової дисципліни	8	10	7	25,00	-30,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію	20	32	29	60,00	-9,38
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	7,04	7,47	8,16	6,08	9,24
- зі звільнення, %	3,56	6,22	6,42	74,62	3,29
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,36	5,90	6,14	75,62	4,05
Коефіцієнт загального обороту, %	10,60	13,68	14,58	29,10	6,53

Незважаючи на те, що кількість найманих працівників зростає, але зростає і коефіцієнт плинності кадрів. Збільшення чисельності персоналу на підприємстві пов'язано з розширенням торгівельної мережі за рахунок відкриття нових супермаркетів. Проте, кількість працівників, що звільняються з торгівельної мережі «МаркетОпт» теж досить велика. Проаналізувавши структуру персоналу, який звільнився, можна зробити висновок, що більшість серед них є працівники, які звільнились за власним бажанням. Тому мережі супермаркетів «МаркетОпт» слід вжити низку заходів, які створили б умови, за яких працівник хотів би залишатися на підприємстві якомога довше.

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на досить високому рівні, і це означає, що досліджуваній організації потрібно працювати над його зменшенням. Що стосується коефіцієнта загального обороту, то він має стабільну щорічну динаміку до зростання. Варто також зазначити, що кількість працівників, які звільнились за власним бажанням, різко зросла у 2018 році (на 79,1% порівняно з 2017 роком). Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що у «МаркетОпт» існує проблема з плинністю кадрів, і підприємству слід вжити заходів, які дозволять зменшити цей показник.

Плинність кадрів – це дуже важливий показник для будь якого підприємства. Оскільки, в першу чергу – це витрачені гроші на навчання та підготовку спеціаліста, які не завжди встигають окупитися. Крім того, висока плинність кадрів провокує нові втрати. Заміна звільненого працівника вимагає додаткового часу, протягом якого його службові обов'язки розподіляються між іншим персоналом. Це в свою чергу збільшує навантаження на них. І, навіть, якщо виконання

додаткових обов'язків компенсується, часте збільшення навантаження викликає втому та вигорання.

Також збільшення кількості вибулих і прийнятих на роботу впливає на величину коефіцієнта загального обороту, який щорічно збільшується, що свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії підприємства.

Далі доречно більш детально дослідити кадровий потенціал мережі супермаркетів «МаркетОпт» (табл. 2.6).

За даними табл. 2.6 можемо стверджувати, що основна частина персоналу – це торгово-оперативний персонал, що становить більше 56% протягом усього досліджуваного періоду. Це співробітники, які безпосередньо працюють у супермаркетах «МаркетОпт» і задіяні в процесі продажів, тобто від ефективності їх роботи залежить прибутку компанії. Оскільки ця категорія персоналу робить дуже важливий внесок у ефективність загальної діяльності компанії, необхідно більш ретельно підходити до їх системи навчання та мотивації. Відповідно, кількість виробничого персоналу на 1 особу адміністративно-управлінського персоналу знаходиться у межах 4 осіб.

Таблиця 2.6

Кадровий склад мережі супермаркетів «МаркетОпт» у 2017-2019 рр.

Категорія персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Адміністративно-управлінський персонал	1364	13,72	1378	13,68	1410	13,76
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	5588	56,19	5664	56,25	5746	56,07
Допоміжний персонал	2992	30,09	3028	30,07	3092	30,17
Разом	9944	100,00	10070	100,00	10248	100,00
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	4,10		4,11		4,08	

Структура кадрового персоналу у 2017-2019 рр. представлена на рисунку 2.5.

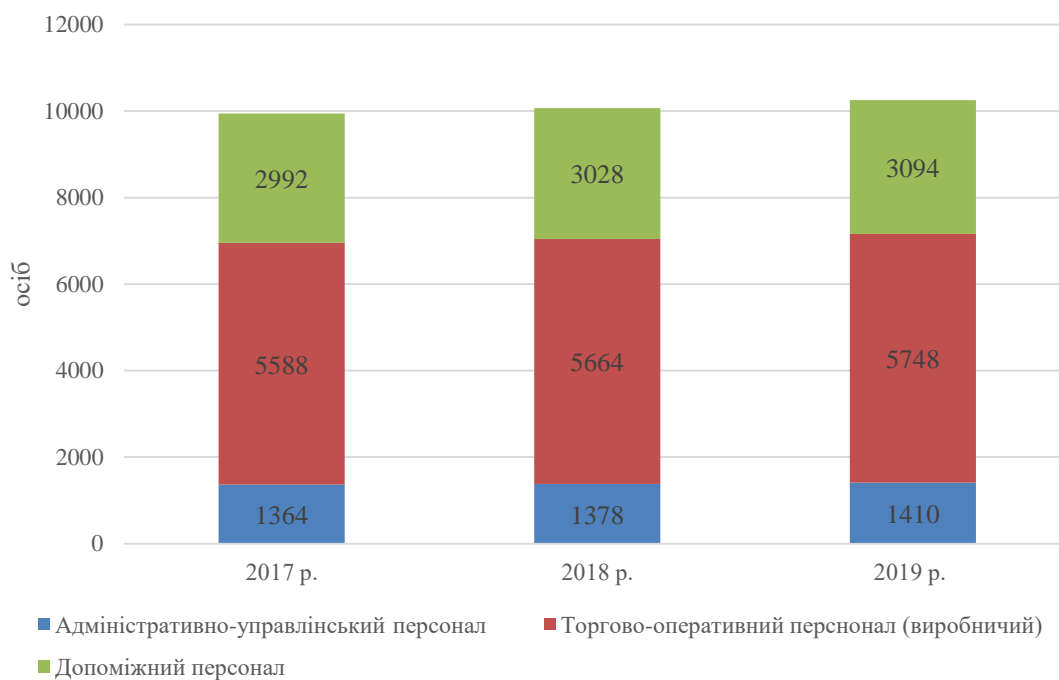


Рис. 2.5. Структура кадрового персоналу мережі «МаркетОпт»

З кожним роком кількість персоналу збільшується, але водночас кількість персоналу зростає пропорційно за усіма трьома категоріями.

Аналіз працівників за освітою та віком наведено в таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика персоналу за освітою та віком у торговельній мережі супермаркетів «МаркетОпт»

Вік	З вищою освітою, осіб		Зі середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього осіб		Частка у загальній кількості, %	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
До 30 років	3317	3412	952	1026	23	18	4292	4456	42,62	43,48
Від 30 до 45 років	1796	1812	1380	1475	39	36	3215	3323	31,93	32,43
Від 45 до 55 років	886	890	743	712	31	18	1660	1620	16,48	15,81

Понад 55 років	258	261	442	420	48	38	748	719	7,43	7,02
Пенсіонери	52	47	61	52	42	31	155	130	1,54	1,27
Разом	6309	6422	3578	3685	183	141	10070	10248	100,00	100,00

Відповідно до даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що кількість персоналу з вищою освітою у 2019 році зросла порівняно з 2018 роком на 1,8%, що покращує імідж компанії та свідчить про зацікавленість випускників вищих навчальних закладів у мережі «МаркетОпт». Кількість працівників із середньою спеціальною освітою також має тенденцію до зростання, що становить майже 3%. А ось кількість працівників із загальною середньою освітою значно знизилася, майже на 23%, що теж свідчить про зацікавленість підприємства в освітченому, висококваліфікованому персоналі. Найбільшу питому вагу у загальній структурі персоналу становлять особи з вищою освітою, їх частка складає 62,7%, питома вага працівників із середньою освітою у 2018 р. склала 35,5%, а у 2019 р. дещо збільшилася до 35,9%. Відповідно, питома вага працівників із загальною середньою освітою у 2018 р. становила 1,8%, що є зовсім незначним показником, а у 2019 р. їх частка ще знизилася на 0,4% і склала 1,4%. Більш наглядно структуру персоналу за освітою відобразимо на рис. 2.6.

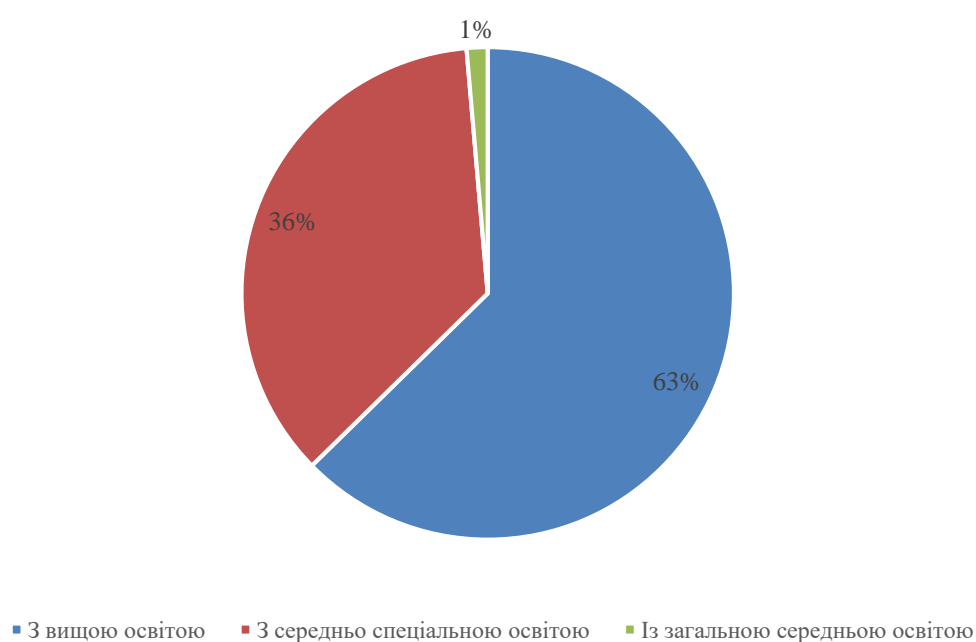


Рис. 2.6. Структура персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» за освітою у 2019 р.

Досліджуючи вікову структуру співробітників мережі «МаркетОпт» хотілося б зазначити, що протягом досліджуваного періоду найбільша кількість персоналу відноситься до групи до 30 років. Так, у 2018 р. частка цієї групи склала 42,6%, а у 2019 р. вже 43,5%, що свідчить про досить молодий трудовий колектив працівників торгівельної мережі. Досить значною є частка й осіб від 30 до 45 р., 31,9% та 32,4% відповідно. Це група людей, які, окрім молодості та енергійності, вже мають значний досвід. Що теж характеризує структуру персоналу як досить перспективну. Слід зазначити, що в торгівельній мережі працюють і пенсіонери, хоча щорічно їх кількість зменшується. Так, на кінець 2019 р. у мережі супермаркетів «МаркетОпт» працювало 130 пенсіонерів, що становить 1,3% від загальної кількості працюючих.

Для більш повного та глибшого аналізу, проаналізуємо статеву структуру персоналу мережі «МаркетОпт». Склад персоналу компанії за статтю наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» за статтю

Категорія персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	ч.	ж.	ч.	ж.	ч.	ж.
Адміністративно-управлінський персонал	534	830	524	854	562	847
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	2539	3049	2585	3079	2517	3230
Допоміжний персонал	1467	1525	1630	1398	1616	1476
Разом	4540	5404	4739	5331	4695	5553

Відповідно до даних табл. 2.8 можна помітити стабільну тенденцію перевищення жіночого персоналу над чоловічим за усі три досліджувані роки. При чому жіноча стаття має перевищення як у адміністративно-управлінському

персоналі, так і торгово-оперативному. Лише у допоміжному персоналу чоловіки переважають, що пов'язано з особливістю характеру роботи вантажників, охоронців, експедиторів.

Значне перевищення працівників жіночої статі ми вбачаємо у тому, що професія касира, оператора залу, продавця вважається переважно жіночою й чоловіки значно рідше подаються на запропоновані вакансії. Також при виборі професії важливим фактором залишається рівень престижності, оплата праці. Жінки більшою мірою, ніж чоловіки, схильні погоджуватися на гірші трудові умови, низьку заробітну платню.

Проте, у відносній структурі перевага жінок над чоловіками незначне (близько 54% жінок, та 46% чоловіків), що підтверджує можливість кар'єрного зростання для обох статей осіб.

Одним із основних показників забезпечення трудових ресурсів є показник середньої заробітної плати за виконану роботу. Досліджуючи фонд заробітної плати торговельної мережі супермаркетів «МаркетОпт» ми визначили, що він складається з основної заробітної та додаткової заробітної плати (табл. 2.9).

Відповідно до даних таблиці 2.9 фонд заробітної плати працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт» має стабільну динаміку до зростання. Так, у 2018 р. загальний заробітний фонд зріс на 8,38%, порівняно з 2017 р. і становив 128,7 млн. грн. У 2019 р. подібна динаміка продовжилася і заробітний фонд зріс ще майже на 4%.

Таблиця 2.9

Структура та склад фонду заробітної плати працівників мережі
супермаркетів «МаркетОпт» у 2017-2019 рр.

Показники	Звітні роки						Темпи проросту	
	2017		2018		2019			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018/ 2017	2019/ 2018
Адміністративно-управлінський персонал	32785,23	27,61	36804,11	28,59	37650,57	28,13	12,26	2,30

Торгово-оперативний персонал (виробничий)	62042,06	52,24	66687,25	51,81	69587,45	52,00	7,49	4,35
Допоміжний персонал	23936,12	20,15	25224,89	19,60	26589,14	19,87	5,38	5,41
Разом	118763,41	100,00	128716,25	100	133827,16	100,00	8,38	3,97

Найбільшу питому вагу становить заробітна плата торгово-оперативного персоналу, яка протягом досліджуваного періоду складала близько 52%. Частина заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу немало стабільної динаміки. Так, у 2018 р. вона зросла до 28,6% у загальній структурі заробітного фонду, а у 2019 р. дещо знизилася до 28,1%, хоча сума заробітної плати зросла.

Найменшу питому вагу у структурі фонду заробітної плати становить зарплата допоміжного персоналу. Її питома вага у загальному фонді становить близько 20%.

Загальна структура фонду заробітної плати мережі супермаркетів «МаркетОпт» за 2017-2019 рр. відображена на рисунку 2.7.

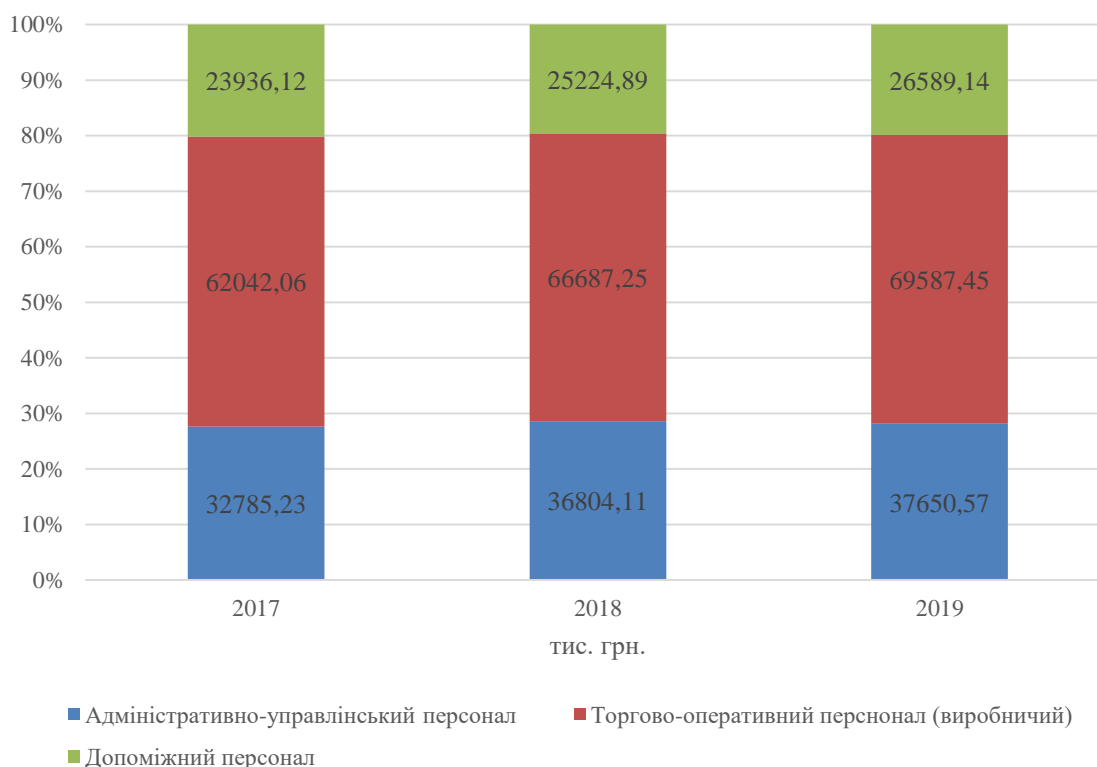


Рис. 2.7. Структура фонду заробітної плати працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Фонд заробітної плати працівників включає пряму (тарифну) заробітну плату та всі доплати до неї. Пряма заробітна плата складається з суми відрядних ставок, що виплачуються працівникам, і заробітної плати погодинних робітників, обчислених за тарифними ставками.

Заробітна плата адміністративно-управлінський персоналу протягом 2017-2019 рр. зросла з 24 036 грн/міс. у 2017 до 26 703 грн/міс у 2019. Заробітна плата торгово-оперативного персоналу зросла з 11 103 грн/міс. у 2017 до 12 106 грн/міс у 2019. Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу в торгівельній мережі збільшилася з 8 000 у 2017 році до 8 590 у 2019 році.

Як зазначалося вище для розвитку персоналу має неабияке значення процес навчання. Тож далі доречно проаналізувати кількість працівників, які пройшли навчання протягом досліджуваного періоду. Результати дослідження відображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники навчання персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»
у 2017-2019 рр, осіб

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених працівників, осіб		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Внутрішнє навчання	42	54	64	452	504	734
Навчання на семінарах в Україні	72	167	189	125	137	186
Зарубіжне навчання	1	2	3	2	4	5
Стажування	4	8	9	9	11	11
Разом	119	231	265	588	656	936

Як бачимо за результатами табл. 2.10 Офісом кадрів мережі супермаркетів «МаркетОпт» щорічно організовується та проводиться навчання співробітників.

Протягом досліджуваного періоду відмічаються зростання як заходів з розвитку персоналу з 119 у 2017 р. до 265 у 2019 р., так і кількості осіб, які пройшли навчання – з 588 осіб у 2017 р. до 936 осіб у 2019 р. Проте, питома частка осіб, що пройшли навчання від загальної кількості працюючих складає 6% у 2017 р. та 9% у 2019 р., що, на нашу думку, для сучасного торгівельного підприємства є досить низькою. Також слід підкреслити, що в основному навчання проводилось за рахунок внутрішніх тренінгів. Участь у семінарах беруть, в основному, одні і ті ж особи, що значно знижує кількість людей, які проходять навчання. Стажування, як правило, проходили майбутні керівники супермаркетів перед відкриттям нових точок. У зарубіжному навчанні брало участь лише найвище керівництво мережі.

Після проведеного аналізу, можна зробити висновок, фонд заробітної плати також щороку збільшується, це пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу та підвищенням зарплатами працівників.

На основі аналізу кадрового потенціалу мережі супермаркетів «МаркетОпт» можна оцінити ефективність системи управління персоналом та дослідити ефективність кадрової стратегії підприємства. На підприємстві надають увагу навчанню, проте в основному новим працівникам, які проходять адаптацію до умов роботи та нового колективу. Так, на початку кар'єри працівники мережі супермаркетів «МаркетОпт» часто проходять тренінги, тести для формування необхідних знань у роботі. Те саме відбувається у разі переведення працівника на вищу посаду. Проте, коли співробітник працює стабільно й ефективно, підприємство не завжди зацікавлене у подальшому його навчанні та розвитку, що, на нашу думку, стримує гармонійний розвиток працівника, допускає «вигорання» на роботі та підштовхує працівника до пошуку нового місця роботи, що й призводить до високої плинності кадрів.

Отже, за чисельністю працівників торгівельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» відноситься до великих підприємств. На кінець 2019 р. загальна чисельність персоналу склала 10248 осіб. 13,7% яких становлять адміністративно-управлінський персонал, 56,1% – торгово-оперативний та 30,2% – допоміжний персонал. Наймасовішу вікову групу склали працівники вікової категорії до 30

років, що свідчить про досить молодий колектив торгівельної мережі. Кількість персоналу з вищою освітою у 2019 році зросла порівняно з 2018 роком на 1,8%, що покращує імідж компанії та свідчить про зацікавленість випускників вищих навчальних закладів у мережі «МаркетОпт». У відносній структурі перевага жінок над чоловіками незначна (близько 54% жінок, та 46% чоловіків), що підтверджує можливість кар'єрного зростання для обох статей осіб. Середня заробітна плата у 2019 р. становила 15801 грн., що значно перевищує середню вітчизняну заробітну плату. На підприємстві надають увагу навчанню, проте в основному новим працівникам, які проходять адаптацію до умов роботи та нового колективу. Виходячи з наведених фактів та розрахунків, можна зробити висновок, що кадрова стратегія на підприємстві має як свої переваги, так і недоліки, які потребують вдосконалення в таких сферах, як система мотивації та навчання персоналу.

2.3 Аналіз зрілості системи управління розвитком персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»

Система управління розвитком персоналу є складовою системи управління персоналом в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї компанії.

Персонал підприємства є головним об'єктом управління, який пов'язаний насамперед із процесами, що відбуваються в суспільстві для захисту інтересів працівників, а також із зростанням ролі людського фактору у виробничому процесі [75].

Розвиток персоналу має важливе значення для всіх підприємств – великих та малих, комерційних та некомерційних, промислових та діючих у сфері послуг. При цьому розвиток персоналу є досить складним процесом, який неможливий без відповідних знань методів, принципів, стилів управління персоналом та без розробки відповідної концепції розвитку [75].

Керівники підприємств повинні розробляти або коригувати стратегії та політику розвитку бізнесу, використовуючи економічні та управлінські

інструменти. Одним із таких інструментів є діагностика системи управління розвитком персоналу [4].

Метою діагностики системи управління розвитком персоналу є пошук шляхів підвищення її ефективності, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи, оцінка зрілості та забезпечення компанії конкурентоспроможним персоналом [70].

Далі перейдемо саме до розвитку персоналу в мережі супермаркетів «МаркетОпт». Досліджувана компанія надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності торгівельної мережі.

Як зазначалося раніше, за систему управління розвитком персоналу торгівельної мережі супермаркетів «МаркетОпт» відповідає Офіс персоналу. Основні його функції:

- забезпечення конкурентних переваг торгівельної мережі шляхом створення ефективної кадрової політики, що дозволяє сформувати команду висококваліфікованих фахівців;
- розробка та реалізація кадрової політики компанії «МаркетОпт»;
- підбір, адаптація, розміщення та консолідація персоналу супермаркетів;
- підвищення професійного рівня працівників;
- мотивація персоналу;
- забезпечення ефективного використання персоналу;
- встановлення та контроль системи обліку руху персоналу;
- забезпечення здорових та безпечних умов праці;
- забезпечення дотримання законодавства України про працю.

Розглянемо детальніше процес найму персоналу до мережі супермаркетів «МаркетОпт». Так, компанія здійснює пошук кандидатів як на існуючі вакантні посади, так і з перспективою на майбутнє. Зважаючи на функціонування 71 супермаркету, потреба в працівниках є завжди, тому, процес пошуку можливих претендентів компанія проводить постійно.

Основними шляхами для пошуку кандидатів на підприємстві обрали наступні способи:

1. Публікація відповідних оголошень (вакансій) на сайтах ринку праці в Інтернеті.
2. Дзвінки з пропозицією роботи для тих, хто розміщений на сайтах пошуку роботи та відповідає опису роботи.
3. Особисті рекомендації працівників торгівельної мережі.
4. Можливі кандидати з бази, сформованої на основі співбесід з претендентами.

Торгівельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» очікує від майбутніх співробітників певних якостей, а саме:

- спеціалістів в галузі торгівлі продуктами харчування, які мають необхідну кваліфікацію та знання;
- працівників, які будуть сприяти успішному розвитку та функціонуванню супермаркетів;
- працівників, які можуть підтримувати добрі стосунки зі своїми колегами;
- працівників, які прагнуть вдосконалювати свої як кваліфікаційні уміння, так і особистісний розвиток;
- фахівців, які відносяться з повагою до мережі супермаркетів «МаркетОпт» та готові відстоювати її інтереси;
- співробітників, які здатні брати на себе відповідні зобов'язання та відповідати за якість їх виконання.

Взаємодія між співробітниками супермаркетів «МаркетОпт» побудована на повазі до особистості та спрямована на отримання результатів, з метою успішного вирішення професійних проблем, забезпечення умов для кваліфікаційного та особистісного розвитку та підтримання конструктивних стосунків у колективі.

Досліджувана компанія придає значної уваги розвитку культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких лежить довіра та командний дух; заохочує до конструктивних ініціатив та створює можливості для їх реалізації.

Дискримінація за ознаками національності, статі, віку, культури чи інших ознак у торгівельній мережі «МаркетОпт» не допускається.

Якщо розглядати мотивацію, як один із інструментів ефективного впливу на працівників, то у мережі «МаркетОпт» існує як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Матеріальна являє собою конкурентний рівень заробітної плати та премій за виконання або перевиконання планів.

Працівники компанії забезпечуються стандартним соціальним пакетом: оплачувана відпустка, лікарняні та декретні відпустки із збереженням місця роботи, мобільний зв'язок тим співпрацівникам, яким він необхідний для службового користування, добровільне медичне страхування. Середня заробітна плата у 2019 році на підприємстві становила 15 801 грн, тоді як середня зарплата в Україні становила 9205 грн [74].

Нематеріальна мотивація персоналу – це заохочення персоналу працювати продуктивніше різними методами, не пов'язаними з фінансами. Нематеріальна мотивація персоналу дуже важлива в загальній системі стимулювання. І хоча, за поширеною думкою, людина працює, щоб заробляти гроші, і тому найефективнішою мотивацією є гідна заробітна плата, практика показує, що нематеріальна мотивація персоналу в цьому питанні відіграє ключову роль. Нематеріальна мотивація мережі супермаркетів «МаркетОпт» включає нагородження кращих працівників подарунками, перспективи кар'єрного росту за результатами роботи, систему знижок працівникам на товари, що продаються компанією, організацію корпоративних заходів та свят для колективу.

Методи нематеріальної мотивації працівників підприємства включають:

- організацію мотиваційних зустрічей та зборів, де обговорюються новини та плани розвитку підприємства. Це дозволяє працівникам бути в курсі подій.
- привітання працівників зі святами. Причиною привітання може бути як особистий захід, так і професійний. Наприклад, довготривала співпраця з компанією, призначення на нову посаду або день народження.
- тренінги, семінари. Потенційні співробітники направляються для участі у конференціях та семінарах, курсах підвищення кваліфікації тощо;

– організація заходів та свят як стимул. Це святковий захід з банкетом або спільним відпочинком на природі, тощо. Завдяки корпоративним заходам стосунки в колективі зміцнюються, формується єдина команда, з якої не хочеться виходити. Так, двічі на рік проводяться корпоративні заходи, на яких нагороджують працівників у різних номінаціях, а також розігрують цінні подарунки. На минулому новорічному корпоративі було розіграно подорож до Єгипту, декілька нових смартфонів та багато інших цінних подарунків.

– створення та підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі. Тільки в дружній атмосфері робота працівників буде ефективною. Тому її підтримка, ввічливість та взаємоповага – одне з головних правил корпоративної культури «МаркетОпт»;

– можливість кар'єрного зростання та розвитку. Велика кількість співробітників не бажає залишатися на тій посаді, на якій їх прийняли на роботу, тому при ефективній роботі працівник може легко піднятися по «кар'єрних сходах»;

Керівництво торгівельної мережі «МаркетОпт» переконане, що успіх розвитку бізнесу безпосередньо пов'язаний з постійним навчанням кожного працівника. Концепція розвитку персоналу, сформована Навчальним центром, включає створення та проведення внутрішніх тренінгів, залучення найкращих експертів для корпоративного навчання, організацію участі у зовнішніх семінарах, конференціях, розвиток можливостей наставництва та самонавчання.

Працівники проходять повний цикл навчальних програм: інтеграційні програми, вивчення продукції, продаж та обслуговування. На тематичні та мотиваційні лекції до компанії запрошуються провідні фахівці з різних галузей. Так, протягом 2019 року співробітники банку провели близько 300 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення професійних навичок та розвиток співробітників як особистості.

Окрім того, Офіс персоналу у 2019 році виступив з ініціативою реалізувати проект «Щасливий Маркет», спрямований на всебічний розвиток працівників: різноманітні майстер-класи, екскурсії, лекції. Проект спрямований на формування

сприятливого внутрішнього клімату в колективі та підвищенні лояльності та залученості. Ряд внутрішніх навчальних програм було присвячено розвитку гнучких навичок, що покликані сприяти гармонійному розвитку всередині компанії.

У середині мережі супермаркетів також відбувається досить багато тренінгів. Для кожного нового співробітника проводять тренінг «Велком», на якому його знайомлять із особливістю діяльності супермаркету та основною продукцією. У минулому місяці був проведений тренінг «Модель ефективних продажів та якісного обслуговування покупців», де співробітники супермаркету брали участь у серії тренінгів по моделі ефективних продажів та якісному обслуговуванню покупців. Такі тренінги систематично проводяться для співробітників торгівельної мережі «МаркетОпт», адже високий рівень сервісу та якісне обслуговування – важливий аспект в роботі кожного торгівельного закладу.

Для менеджменту Центральним Офісом персоналу розроблена модульна програма «МаркетОпт», спрямована на розвиток управлінських компетенцій, особисту ефективність та міжфункціональну взаємодію.

Для керівників супермаркетів розроблена модульна програма, яка включає тренінги з управління командою, прийняття рішень та оперативного управління. У школі майбутніх менеджерів керівники з високим потенціалом вивчають основи бізнес-процесів роздрібної та оптової торгівлі, розвивають свої управлінські навички в рамках десятиденного навчання.

Система наставництва, що діє на підприємстві, спрямована на швидку та послідовну адаптацію нових співробітників на такі посади як касир, робітник залу, охоронець, продавець.

Торгівельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» заохочує своїх співробітників до розвитку культури самонавчання. Навчальні матеріали та курси, публікації та література, відеоуроки та вебіари доступні для працівників підприємства в освітньому просторі SOVA (Сучасна освітня віртуальна академія) цілодобово з будь-якого пристрою та з будь-якої точки світу. Можливість кожного працівника підприємства взяти участь у створенні, придбанні, зберіганні та

передачі знань є основою для розвитку самої торгівельної мережі як самонавчальної компанії.

Велика увага в компанії приділяється формуванню корпоративної культури. Організаційна культура є одним із ключових факторів, що визначають успіх будь-якого підприємства. Це значною мірою визначає соціально-психологічний клімат у колективі, обличчя підприємства та його потенціал. Корпоративна культура є одним із важелів управління підприємством, вона постійно взаємодіє з іншими елементами системи управління, впливає на характер їх застосування і сама формується на основі взаємодії з певними елементами цієї системи. Основні цінності корпоративної культури «МаркетОпт»:

- баланс між роботою та життям;
- участь;
- повна обізнаність та неупередженість;
- відповідальність;
- чесне та відкрите спілкування.

Ефективне функціонування досліджуваної компанії забезпечується чіткою системою управління. У міру розвитку її організаційної структури та збільшення кількості підрозділів та службовців відповідно значення цього питання зростає, оскільки зростають відносини та взаємозалежність між його підрозділами. Керівництво «МаркетОпт» працює над створенням міцної корпоративної культури, завдяки якій багато компаній стають схожими на велику родину, коли кожен працівник прагне виконувати свої функціональні обов'язки так, що б це лише сприяло добробуту та розвитку компанії. Повна ідентифікація працівника з компанією означає, що він не тільки реалізує ідеали компанії, неухильно дотримується правил і норм поведінки на підприємстві, але і внутрішньо цілком приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності торгівельної мережі стають індивідуальними цінностями працівника, займаючи міцне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Розвиваючи корпоративну культуру, «МаркетОпт» намагається не тільки підтримати ініціативу своїх співробітників, але й прагне зміцнити корпоративний дух, створюючи інноваційний підхід до розвитку

торгівельної мережі. Тому, корпоративна культура має великий вплив на поведінку співробітників торгівельної мережі «МаркетОпт».

Реалізація функції контролю є важливою частиною системи управління розвитком у торговій мережі «МаркетОпт». В основному реалізується шляхом проведення оцінки персоналу. Оцінка персоналу – встановлення відповідності діловим та особистим якостям працівника вимогам посади, яку обіймає співробітник. Оцінка персоналу супермаркетів «МаркетОпт» передбачає три основні цілі:

- адміністративну – підвищення по службі, пониження в посаді, переведення, припинення трудового договору. У цьому випадку оцінка працівника проводиться для прийняття адміністративних рішень;

- інформаційну – в результаті цієї оцінки можна повідомити працівників про рівень його знань та надати загальну оцінку його роботи. У результаті працівник дізнається сильні та слабкі сторони своєї діяльності;

- мотиваційний – результат оцінки є важливим засобом мотивації персоналу. Визначивши найкращих працівників, компанія заохочує їх.

Оцінка персоналу в основному проводиться за допомогою атестації, яка забезпечує тестування для продавців та оперативного персоналу та виконання ситуаційних завдань для адміністративного персоналу. Звичайно, важливо, щоб працівники були визнані в колективі, а менеджери користувалися повагою у своїх колег. Іноді співробітники будують неформальні стосунки на роботі, оскільки робота в команді для них ефективніша. Важливо сформувати групу односторонців, оскільки підтримка колег є суттєвим фактором, взаємодопомога, співпраця, а також хороший психологічний клімат у колективі.

Основна перевага діяльності у напрямку розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів – цим користуються багато сучасних торгівельних мереж, скільки в наявності ефективної стратегії розвитку персоналу, відповідної бізнес-стратегії компанії.

В її основі лежать принципи розвитку персоналу, наведені нижче:

1. Безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.

2. Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку керівників.

3. Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.

4. Встановлення політики винагороди, яка мотивує співробітників, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.

5. Партнерство з співробітниками – умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина корпоративної програми соціальної відповідальності.

Основне завдання торгівельної мережі – швидке забезпечення зростаючого бізнесу співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток мережі супермаркетів «МаркетОпт» – це брак «правильних» людей. Потрібно не просто набрати їх, але і навчити в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

Отже, проаналізувавши систему управління розвитком персоналу, ми можемо зробити висновок, що вона є зрілою. «МаркетОпт» прописує процеси розвитку працівників, існує окремий підрозділ (Офіс персоналу), який займається організацією кадрової політики, проводить найм, адаптацію та навчання персоналу. Торгівельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань. І компанія, і її співробітники поділяють спільні цінності, свідомо і чесно виконують свої зобов'язання один перед одним. Основна перевага діяльності у напрямку розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів, скільки в наявності ефективної стратегії розвитку персоналу, відповідної бізнес-стратегії компанії.

Висновок до розділу 2

У пункті 2.1 було поставлено діагноз ключових факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі. Мережа супермаркетів «МаркетОпт» – успішна українська компанія, яка володіє має 71 супермаркет, власну транспортну логістичну систему, склади та власне виробництво під торговою маркою «Власна марка». У 2020 р. підприємство планує подальший розвиток та відкриття нових торгівельних точок. Компанія має лінійно-функціональну структуру, яка включає Операційний офіс, Адміністративний офіс, Офіс управління нерухомістю, Фінансовий офіс, Офіс маркетингу, Комерційний офіс, Офіс персоналу, Управління логістикою та Власне виробництво.

У пункті 2.2. було проведено оцінку ефективності системи управління персоналом. У ході якої визначено, що за чисельністю працівників торгівельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» відноситься до великих підприємств. Загальна чисельність персоналу 10248 осіб (13,7% – адміністративно-управлінський персонал, 56,1% – торгово-оперативний та 30,2% – допоміжний персонал). Середня заробітна плата у 2019 р. становила 15801 грн., що значно перевищує середню вітчизняну заробітну плату. На підприємстві надають увагу навчанню, проте в основному новим працівникам, які проходять адаптацію до умов роботи та нового колективу. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що компанія має проблеми не тільки з плинністю кадрів, але і з системою навчання працівників, оскільки недостатньо уваги приділяється правильному спілкуванню з клієнтами.

Проаналізувавши систему управління розвитком персоналу, ми зробили висновок, що вона є зрілою. «МаркетОпт» прописує процеси розвитку працівників, існує окремий підрозділ (Офіс персоналу), який займається організацією кадрової політики, проводить найм, адаптацію та навчання персоналу. Торгівельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань. І компанія, і її співробітники поділяють спільні цінності, свідомо і чесно виконують свої зобов'язання один перед одним. Основна перевага діяльності у напрямку розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів, скільки в наявності ефективної стратегії розвитку

персоналу, відповідної бізнес-стратегії компанії. Проте, враховуючи високу плинність кадрів, підприємству необхідно удосконалювати систему мотивації та навчання торгового персоналу.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «МАРКЕТОПТ» З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт»

У часи жорсткої конкуренції стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства значною мірою забезпечуються тим, наскільки внутрішня система корпоративного управління забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетентності, відбирає найкращих кадрів для впровадження на найвищому професійному рівні стратегічних змін. З цією метою підприємство, яке хоче діяти агресивно в конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню структуру у всіх своїх системах управління, зараз значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Ось чому шляхом аналізу повинні постійно вдосконалюватися не тільки стратегії, організаційна структура, різні процедури планування та контролю, а й спосіб розвитку, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденна поведінка та реакція на інновації та зміни.

Не секрет, що ефективна стратегія розвитку персоналу повинна узгоджуватися із загальною стратегією розвитку компанії, доповнювати її та сприяти вирішенню завдань, поставлених керівництвом компанії. Тому з метою удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт» ми пропонуємо оновити HR-стратегії досліджуваної компанії. Ключовими напрямками розвитку персоналу торгівельної мережі «МаркетОпт» повинні стати такі напрями (рис. 3.1).

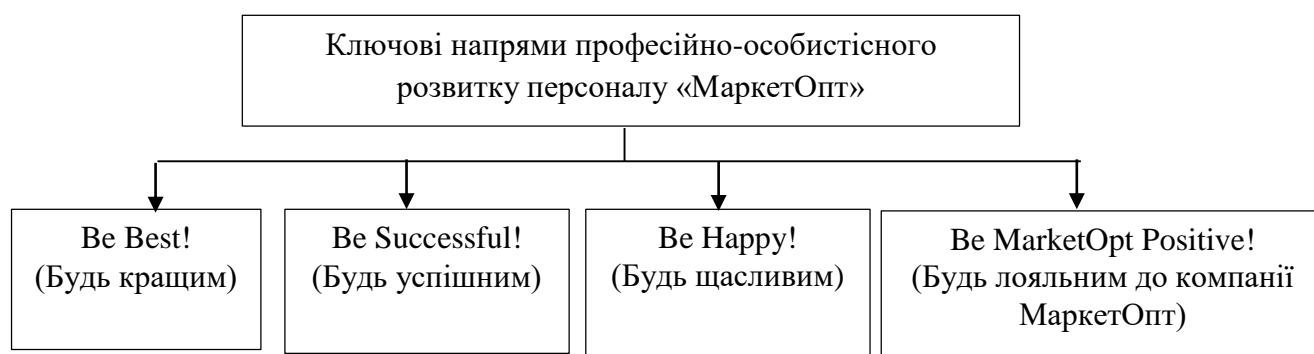


Рис. 3.1. Ключові напрями професійно-особистісного розвитку персоналу «МаркетОпт»

Зважаючи на те, що однією з сильних сторін будь-якої компанії є лояльний та кваліфікований персонал, ми пропонуємо мережі супермаркетів «МаркетОпт» удосконалювати систему навчання та формування необхідних знань, умінь та навичок персоналу в сфері продуктової торгівлі. Не зважаючи на те, що більшість нових співробітників, які починають працювати у супермаркетах торгівельної мережі «МаркетОпт» приходять з роздрібною торгівлі та мають певний досвід і розуміння особливостей діяльності у даній сфер, кожна торгівельна мережа має свої особливості, системи, правила та стандарти. Тому кожен працівник повинен розуміти: куди і яким чином він повинен рухатися, що робити, які системи та стандарти потрібно знати.

Зважаючи на те, що навчання нових співробітників проводиться, в основному, у вигляді системи наставництва, ми пропонуємо розробити план навчання на кожну посаду на період адаптації нового працівника. Також щорічно затверджувати плани навчання всього персоналу, спрямовані на розвиток та вдосконалення професійних знань працівників. При такому плануванні зникне проблема того, що протягом року одні співробітники відвідують по декілька семінарів, а інші – жодного.

Для того, щоб мережа супермаркетів «МаркетОпт» працювала досягаючи максимальних результатів, необхідно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде розвиватися по максимуму.

Багато іноземних компаній на практиці довели, що інвестування лише в нове обладнання не може в достатній мірі збільшити продуктивність. Обов'язковою складовою є вкладення коштів у розвиток та підготовку кваліфікованих кадрів та створення резерву на підприємстві. Провідні світові компанії вкладають у розвиток свого персоналу до 10% фонду заробітної плати. Натомість українські компанії доводять цей показник лише до 2%. Американські вчені в 90-х роках надавали такі дані про економічне зростання:

- 1) шляхом навчання 2,1%;
- 2) завдяки приросту населення - 0,4%;
- 3) завдяки збільшенню капіталу - 0,5% [65].

Нижче представлена нова модель організаційно-економічного механізму вдосконалення системи розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт». Ця модель буде спрямована на удосконалення процесу розвитку персоналу торгівельної мережі шляхом допрофільної підготовки, запровадження нової системи підвищення кваліфікації для кар'єрного зростання. Впровадження цієї моделі дасть змогу вирішити наступний спектр проблем:

- 1) найм нових співробітників;
- 2) адаптація нових працівників;
- 3) удосконалення процесу професійного навчання.

Для удосконалення системи управління розвитком персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» хочемо запропонувати впровадити нормативні, фінансові, економічні, освітньо-методичні та інформаційні заходи.

Для узгодженого навчання персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт», пропонуємо створити внутрішній навчальний центр. Навчання – це комплекс завдань і вправ, які працівники виконуватимуть згідно плану. Завдяки навчанню працівники зможуть вдосконалити свої знання, підвищити ефективність роботи та розвинути додаткові навички для кар'єрного зростання. Основною формою проведення занять пропонуємо обрати тренінги, перевагами якого функції, представлені на рис. 3.2.

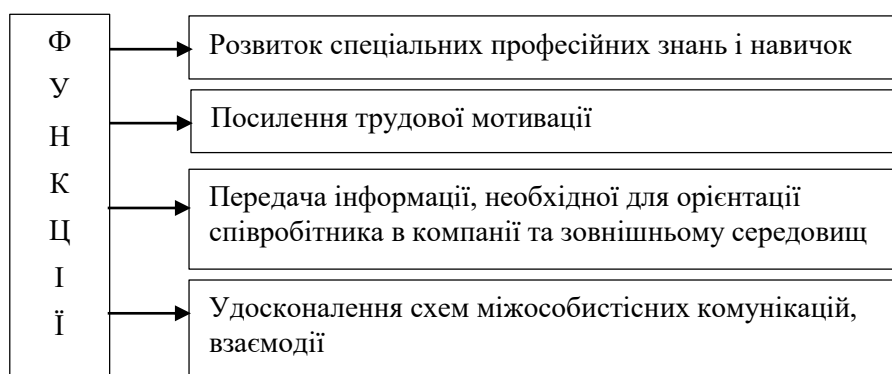


Рис. 3.2. Функції тренінга для працівника [64]

Проведення тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень якості продукції. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Тренінги застосовуватимуться як для нових співробітників, так і для досвідчених працівників. Тренінги також допоможуть відстежувати всі зміни в торгівельній сфері, усі нововведення, що підвищить ефективність роботи персоналу. Самі тренінги будуть проводитися в групах, оскільки проводити індивідуальні тренінги недоцільно. Ефект від роботи менший, ніж вартість такого навчання. На практиці цей метод часто поєднують із такими методами як ділова гра, дискусія, дебати.

Не менш важливим, на нашу думку є використання методу самонавчання, адже розвиток сучасного світу відбувається настільки швидкими темпами, що без постійного самовдосконалення та постійного саморозвитку просто неможливо, тим паче керівникам підприємства. Навчальні матеріали та курси, публікації та література, відеоуроки та вебінари необхідно зробити доступними для працівників підприємства в освітньому просторі SOVA (Сучасна освітня віртуальна академія) цілодобово з будь-якого пристрою та з будь-якої точки світу. Можливість кожного працівника підприємства взяти участь у створенні, придбанні, зберіганні та

передачі знань буде основою для розвитку самої торгівельної мережі як самонавчальної компанії.

Серед інноваційних методів ми зупинилися на методу мозкового штурму, який спрямований на роботу в малих групах (команді) та дає можливість генерувати велику кількість різноманітних ідей та пропозицій щодо вирішення поробленої ситуації за невеликий проміжок часу та вибір найбільш доцільного у визначеній ситуації управлінського рішення. Цікавим, на нашу думку є баскет-метод, направлений на імітацію ситуації «керівної діяльності», коли менеджери, наприклад, нижчої ланки долучаються до ролі менеджерів середньої чи вищої ланки. Ми вважаємо, що застосування цього методу під час навчання менеджерів супермаркетів «МаркетОпт» дасть можливість сформувати майбутній резерв керівників. На сьогоднішній день досить популярним стала дистанційна форма навчання, що дозволяє економити час та матеріальні витрати і зробити процес навчання більш швидким і менш затратним. Дистанційне навчання може включати каталог безкоштовних курсів для кожного працівника торгівельної мережі «МаркетОпт». Курси будуть на найрізноманітніші теми: починаючи із загальних торгівельних операцій, спеціального тестування для кожного відділу і закінчуючи корпоративною культурою. Дистанційне управління навчальним процесом також дозволить витратити більше часу на перевірку знань працівників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінюванням. Протягом короткого періоду буде можливість створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка буде всебічно розвивати працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт». Тому у якості розвитку персоналу торгівельної мережі «МаркетОпт» пропонуємо використовувати засоби новітніх технологій: Skype-навчання, вебіари за допомогою програми Zoom.

Для фахівців досліджуваного підприємства серед традиційних методів навчання ми обрали метод ротації, який передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи. Так, наприклад, касир може бути переміщений на посаду продавця чи робітника залу супермаркета, що дасть можливість

розвиватися персоналу та формувати резерв для подальшого кадрового підвищення персоналу.

Серед сучасних методів навчання, які доречно використовувати як для адміністративно-управлінського персоналу, так і для торговельно-оперативного персоналу, є модельне навчання, яке безпосередньо проводиться у спеціально організованих місцях і складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей персоналу). Навчальний курс такої форми включає опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також виконання підсумкового проекту. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.

Метод Buddying полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє цей метод від наступного запропонованого нами методу – методу коучингу. При цьому методі наставник (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

Зважаючи на специфіку діяльності торговельної мережі досить доречним у процесі навчання торговельного персоналу буде проведення майстер-класів як ефективної форми організації професійного активного навчання. Передові працівники торговельно-оперативного складу, які мають великий досвід роботи у мережі супермаркетів «МаркетОпт» та були визнані кращими робітниками у своєму відділі можуть практично продемонструвати знання нормативів, правил та психології покупців та показати практичне їх застосування.

Досить ефективним методом для розвитку працівника, якого представлено до просування по кар'єрним сходам, є метод Shadowing («стеження»), коли такому працівнику надається можливість на два-пять днів стати «тінню» співробітника, на місце якого він претендує. Завдяки такому навчанню номінант «занурюється» в

специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

Реалізація запропонованих методів навчання дозволить мережі супермаркетів «МаркетОпт» набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;
- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;
- оцінка – моніторинг ефективності навчання.

За умови використання системи навчання персоналу у мережі супермаркетів «МаркетОпт» прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);
- шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;
- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління розвитком персоналу та розвитком підприємства в цілому.

Наступний аспект Be Successful! (Будь успішним) зосереджений на розвитку людських ресурсів, талантів та кар'єрного зростання. Мережі супермаркетів необхідно приділити значної уваги на розвиток своїх внутрішніх HiPo та створити умови для вертикального та горизонтального розвитку таких співробітників. Судячи з позиції працівника, навчання та розвиток є одним із потужних спонукальних та утримуючих факторів працівників, адже якщо компанія інвестує у розвиток знань та навичок своїх працівників, то, працівник відчуває свою значимість та необхідність компанії, і, відповідно, лояльність такого працівника зростає. Більше того, отримання нових знань, навичок, нового досвіду, збільшує капіталізацію працівника, іншими словами, добре навчені працівники розуміють, що їх цінність на ринку праці зростає. Тому можливість вчитися та розвиватися у компанії для багатьох є чи не одним із головних мотиваторів.

Наступний напрямок професійно-особистісного розвитку мережі супермаркетів «МаркетОпт» має стати Be Happy! (Будь щасливим), який включатиме різні мотиваційні програми та заходи. Спираючись на дослідження двофакторної теорії мотивації Фредеріка Герцберга, задоволеність працівників та підвищення продуктивності забезпечуються впливом двох груп факторів: гігієнічні (умови праці, графік роботи, безпека робочого місця, оплата праці, рівень контролю, відносини в колективі та управління, соціальний пакет тощо) та мотиваційні (успіх, визнання, професійний розвиток, цікава робота, ступінь відповідальності тощо). Виходячи з цього, важко вимагати від працівників високої віддачі та продуктивності, якщо гігієнічні фактори незадовільні. І навпаки, якщо компанія буде орієнтуватися лише на гігієнічні фактори, працівник не буде на 100% мотивованим і лояльним до компанії. Тому, реалізуючи мотиваційні програми, «МаркетОпт» необхідно намагатися підтримувати здоровий баланс та враховувати обидва аспекти. Працюючи над програмами стимулювання, зосереджуватися на розробці чітких систем та їх взаємозв'язків для кожної посади. Основними критеріями розроблених мотиваційних систем повинні стати простота, чіткість та прозорість.

Стратегічний напрям розвитку Be MarketOpt Positive! (Будь лояльним до компанії МаркетОпт) повинен полягати в зосередженості на корпоративній культурі підприємства. Не зважаючи на те, що на сьогоднішній день мережа супермаркетів «МаркетОпт» приділяє достатньо уваги цій сфері, хотілося б поради більше залучати працівників торгівельної мережі до діяльності компанії загалом, прояву їх небайдужості та бажання робити спільну справу краще, ніж це робилося до цього часу. Завдання мережі «МаркетОпт» – формувати у співробітників однакові цінності, загальне розуміння своїх принципів, бажання та залучення до процесу. У рамках цієї стратегії можна запропонувати впровадження онлайн-конференції працівників з топ-менеджментом: проведення «Днів відкритих дверей» та прямих ефірів з директором та менеджером фінансового офісу компанії, що дасть можливість будь-якому співробітнику компанії задати питання й отримати відповідь з перших вуст. Таке живе інтерв'ю дасть можливість працівникам бути почутими, відчувати свою цінність і значимість. Крім цього, можна ще запропонувати такий захід як «Сніданок з новачками», на якому топ-менеджери раз на два місяці будуть проводити сніданки із співробітниками, які пропрацювали в компанії місяць-півтора. Ці зустрічі мають проходити в неформальній обстановці за кавою з круасанами, під час яких нові працівники зможуть поділитися своїми враженнями, лайф-хаками, досвідом і пропозиціями щодо поліпшення або оптимізації процесів у мережі супермаркетів «МаркетОпт». Працівники Офісу персоналу також повинні бути присутніми на цих заходах та фіксувати нові цікаві ідеї, які можна буде згодом втілити у нових проектах та ініціативах.

В цілому, ми вважаємо, що поліпшення комунікації між працівниками офісу і супермаркетів – один з найважливіших факторів, який в тому числі буде сприяти зниженню плинності кадрів. Тільки при ближчому контакті з рядовими співробітників, кращому розумінні їхніх проблем, можливо знайти оптимальні шляхи вирішення кадрових питань.

Отже, виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про необхідність внесення наступних змін в розвиток персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»:

- переорієнтація політики компанії на розвиток людських ресурсів;
- повна зміна структури підрозділу кадрів;

Для стабільного та якісного функціонування мережі супермаркетів «МаркетОпт» необхідно, щоб компанія постійно розвивалась, приділяючи особливу увагу розвитку персоналу. Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, «МаркетОпт» має прагнути розвивати свій персонал, робити з них мотивованих, висококваліфікованих фахівців. Допоможуть компанії у цьому 4 основні напрямки розвитку: «Будь кращим», «Будь успішним», «Будь щасливим» та «Будь лояльним до компанії МаркетОпт». Проте, окрім нового навчального підрозділу, для навчання персоналу слід впроваджувати систему дистанційного навчання.

3.2 Розробка стратегії професійного розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»

У сучасних умовах високої конкуренції зростає важливість вибору стратегічних пріоритетів для розвитку підприємства. Як показує практика, таким стратегічним пріоритетом є ефективна система управління розвитком персоналу підприємств.

Грамотна стратегія розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» є основою позитивних змін в ефективності роботи торгівельної мережі, підвищенні задоволеності та професійного розвитку його працівників.

Для того, щоб працівник працював ефективно, необхідно створити систему якості, елементами якої є відбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка, мотивація. Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані, зміни однієї з функцій повинні негайно викликати перетворення в інших елементах системи. Негативною версією стратегії можуть бути випадки, коли персонал і компанія не визнають цілей і цінностей один одного; у них ситуативні інтереси; розвиток компанії та персоналу є незалежним. Тому важливо, щоб кадрова стратегія мала той самий напрямок, що і загальна стратегія компанії.

Проаналізуємо в табл. 3.1 як цінності мережі супермаркетів «МаркетОпт» сприймають менеджери та торговельно-оперативний персонал компанії.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика цінностей мережі супермаркетів «МаркетОпт» для різних груп персоналу

№	Цінність	Менеджери	Торговельно-оперативний персонал
1	Системність	Постійно досліджують ринок, на якому працює компанія, роблячи прогнози щодо майбутнього прибутку та результатів діяльності компанії. Перш ніж приймати важливе рішення, аналізують минулий досвід підприємства	Результати роботи персоналу детально не аналізуються, формується лише загальний висновок про ефективність та продуктивність їх діяльності
2	Ефективність	Постійно працює над максимізацією прибутку компанії. Вони зацікавлені в поліпшенні показників діяльності мережі супермаркетів	Персонал не зацікавлений у збільшенні прибутку компанії, компанія не використовує показники KPI для торговельно-оперативного персоналу. Існує лише система, при якій частина зарплати залежить від доходу.
3	Клієнтоорієнтованість	Хочуть, щоб кожен клієнт (покупець) був задоволений послугою в супермаркеті і бажав повернутися знову й знову	Не всі співробітники прикладають максимум зусиль для надання якісних послуг, і тому на місцевих форумах можна прочитати скарги на якість обслуговування у мережі супермаркетів
4	Співпраця	Намагаються створити такі умови праці між підрозділами, які б створили ефективну систему, засновану на повазі та спільному прийнятті рішень.	Не завжди раді співпрацювати зі своїми менеджерами, оскільки ті створюють несприятливі умови для роботи з персоналом

5	Інноваційність	Впроваджують нові послуги, які допоможуть залучити клієнтів (розробка функціонування кас самообслуговування, сервіс OmniChannel)	Не проводяться навчання та тренінги щодо інноваційних методів обслуговування клієнтів.
---	----------------	--	--

З табл. 3.1 можна зробити висновок, що цінності мережі супермаркетів «МаркетОпт» в основному підтримуються менеджментом компанії, торгово-оперативний персонал поки що не поділяють цінності досліджуваної компанії. Враховуючи вищевикладене, при розробці стратегії розвитку персоналу доцільно враховувати цінності компанії. Будь-яка компанія, яка орієнтована на успішне існування та розвиток, планує свою діяльність не лише на найближче майбутнє, але і на майбутнє. Обрана стратегія розвитку персоналу відіграє в цьому дуже важливу роль. Загальна стратегія розвитку торгівельної мережі та динаміка економічних показників її діяльності відображають спрямованість компанії на розширення мережі, поліпшення її показників, вдосконалення процесу збуту, а саме на стадії комунікації між продавцем та покупцем. Ось чому кадрова стратегія «МаркетОпт» також повинна бути спрямована на вдосконалення системи навчання сучасним методам продажу та вдосконалення системи мотивації, оскільки це сприятиме підвищенню продуктивності діяльності торговельно-оперативного персоналу, а отже, збільшенню прибутку. Моніторинг трудових ресурсів та існуюча система стимулювання персоналу в мережі супермаркетів «МаркетОпт» підтвердили найбільшу плинність кадрів саме серед торговельно-оперативного та допоміжного персоналу. Нову стратегію розвитку персоналу мережі «МаркетОпт» слід розділити на такі частини:

- 1) планування чисельності персоналу компанії;
- 2) підбір та найм персоналу;
- 3) адаптація найманого персоналу;
- 4) професійна підготовка та розвиток персоналу;
- 5) мотивація та контроль діяльності персоналу

Кожен із цих блоків повинен підтримуватися певними практичними діями, що, в свою чергу, вимагає формування операційних підсистем для кожного блоку. Крім того, на рис. 3.3 запропонована стратегія розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт».

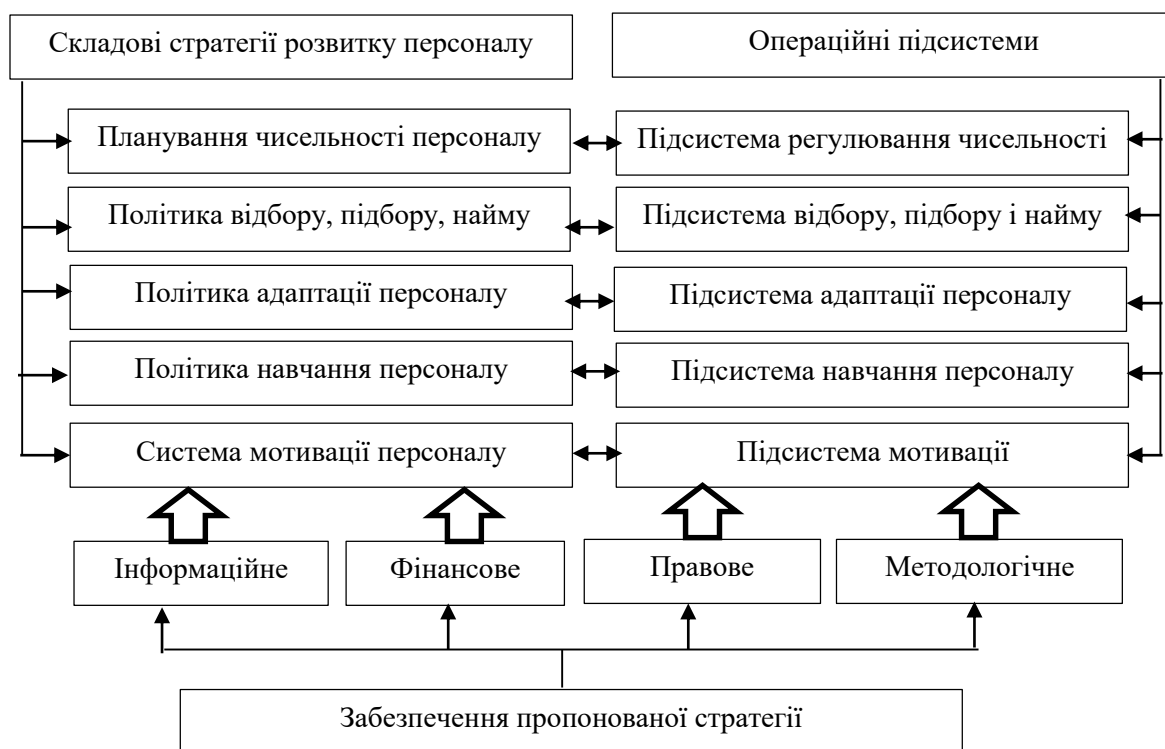


Рис. 3.3. Схема запропонованої стратегії розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт»

Відповідно даним рис. 3.3 стратегія розвитку персоналу компанії повинна мати інформаційне, фінансове, нормативне та методологічне забезпечення. Серед перерахованих компонентів найбільш проблематичною у мережі супермаркетів

«МаркетОпт» ми вважаємо є система мотивації та навчання персоналу, саме для цих компонентів необхідно розробити нові заходи.

Запропоновані заходи щодо підвищення рівня навчання персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» були запропоновані нами у п. 3.1, тож тепер ми більш детально хочемо зупинитися на заходах, направлених на підвищення мотиваційної складової персоналу мережі супермаркетів.

Зважаючи на те, що рівень заробітної плати працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт» знаходиться на достатньому рівні, тож, ми вважаємо, що у системі мотивації необхідно вдосконалювати нематеріальну складову.

Для підвищення мотиваційної складової пропонуємо запровадити наступні заходи:

- регулярно організовувати спортивні змагання або вікторини для підтримки сприятливого клімату в колективі, підвищення рівня спілкування між персоналом;
- організовувати курси корпоративної англійської (а саме, розмовний клуб), що дозволить працівникам безкоштовно вчитися та вдосконалювати свої навички;
- створити кадрові резерви для керівників середнього та вищого рівня (наприклад, за результатами сертифікації);
- запровадити систему стихійних винагород (у разі розвитку ефективного просування по службі, тренінгу);
- запровадження можливості участі працівників в інших сферах розвитку підприємства, не пов'язаних з основними обов'язками.

Розглянемо кожний із запропонованих заходів більш детально.

Корпоративні спортивні заходи – найкращий спосіб поєднати роботу та здоров'я, а також пристосуватись до складних завдань. Спорт дарує кожному важливі якості – дисциплінованість, наполегливість, силу волі та спрямованість на результат. Спорт об'єднує колектив, робить його єдиною командою, сприяє розвитку професійних знань та навичок, підвищує продуктивність праці. Заняття спортом та участь у спортивних заходах позитивно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Робота в команді на спортивному майданчику покращує взаєморозуміння всередині команди за умови, що всі члени команди

доброзичливі та позитивні один до одного. Ділові питання вирішуються набагато швидше в робочий час. Причому відносини покращуються не лише між представниками однієї ланки – по горизонталі (спеціалістами одного або різних підрозділів), але і вертикально – між начальством і підлеглими. Як результат, організація роботи в офісі чи супермаркеті буде кращою, а цілі дотягатимуться швидше.

Наступним дієвим заходом щодо підвищення мотивації персоналу, на нашу думку, буде вивчення корпоративної англійської мови, який буде важливим інструментом у розвитку персоналу компанії. Сьогодні неможливо маючи низький рівень знання англійської мови успішно вести бізнес із закордонними партнерами. Працівникам, які знають англійську мову, набагато простіше представляти свою компанію на міжнародних конференціях та різних ділових заходах. Зважаючи на те, що багато міжнародних конференцій можна відвідувати онлайн, торгівельній мережі «МаркетОпт» необхідно створити кадровий резерв управлінців, які здатні підвищити рівень знання англійської мови до необхідного для вільного розуміння корпоративної англійської мови.

Створення кадрового резерву для керівників середнього та вищого рівня дозволить компанії економити багато фінансових та часових ресурсів при підборі, навчанні та адаптації ключових працівників, що є дуже важливим. До такого резерву можуть потрапити лише ті співробітники, які успішно пройшли атестацію, які продемонстрували хороші результати роботи, продемонстрували свої вміння та знання на практиці, а також показали наявність креативного бачення та креативного мислення. Після визначення шляху та принципів формування кадрового резерву необхідно розробити перелік посад та критеріїв відбору працівників до резерву. Мережі супермаркетів «МаркетОпт» необхідно самостійно розробити критерії відбору. Критерії можуть бути однаковими для всіх посад, включених до кадрового резерву, а можуть мати певні доповнення залежно від посади.

Четвертим запропонованим нами заходом є система стихійних винагород – дуже ефективне рішення в системі мотивації персоналу. Така винагорода в першу

чергу вплине на працівника емоційно. Подарунки працівникам за певні заслуги або на честь свят значно підвищують довіру до керівництва, престиж компанії. Стимулювання торгівлі шляхом заохочення торгового персоналу є необхідною частиною ведення бізнесу та одним із рушіїв, що змушують працювати. Вибір правильних стимулів для торгового персоналу прямо пропорційний його успіху та його результативності, і відповідно, чим кращі результати роботи персоналу, тим більший прибуток компанії. Ми пропонуємо впровадити застосування різноманітних «пільг»: часткову компенсацію за проживання в гуртожитку, сертифікати зі знижками на покупки в супермаркеті або сертифікати на певну суму на свята, медичне страхування тощо. Як досить дієвим мотиваційним заходом можна запропонувати визначати кращого працівника в окремих групах не лише раз на рік, за результатами річної діяльності, як це зараз діє в мережі супермаркетів «МаркетОпт», а проводити такий захід щомісяця. За результатами якого кращі працівники кожної групи отримують певні пільги. Пропонувати менеджерам щомісяця визначати НіРо працівників свого підрозділу та пропонувати для їх розвитку відповідні навчальні програми. Також доречно буде регулярно (раз на квартал) проводити опитування задоволеності співробітників, під час яких можна дізнатися побажання персоналу щодо умов праці та додаткових «переваг». Саме такі побажання й потрібно розглядати як основні для розвитку мотиваційної стратегії.

Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією та мінливими екологічними умовами. У зв'язку з цим велике значення має кваліфікація торгового персоналу, яку слід постійно вдосконалювати, навчаючи їх мистецтву продажів. Тільки в цьому випадку їх робота з клієнтами принесе бажаний результат. Ретельно організована та цілеспрямована навчальна програма є запорукою успішних продажів. Спеціальна підготовка персоналу дозволяє досягти наміченої мети в найкоротші терміни, оскільки навчання працівників, набуття ними навичок, знань і вмінь призводить до підвищення продуктивності праці. Навчання повинно бути спрямоване на поступовий розвиток професійних знань, іншими словами, формування певних професійних навичок. Позитивними рисами професійного

розвитку є той факт, що навчаючись у працівника формуються необхідні практичні навички, а з теоретичного матеріалу він бере лише те, чого йому не вистачає для успішної та ефективної роботи.

Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності та організаційних змін вимагає вищого рівню підготовки персоналу та добре спланованої, добре організованої підготовки персоналу. Відсутність у працівника знань та навичок, необхідних для успішного виконання покладених на нього завдань, не тільки призводить до неефективної роботи, але й знижує рівень задоволеності його роботою.

Керівництву мережі супермаркетів «МаркетОпт» слід виділити більше коштів на навчання персоналу, адже вкладення коштів у персонал – це збільшення доходу компанії, підвищення якості співробітників, об'єднання колективу, створення єдиної згуртованої групи. Разом ці компоненти є важелем, щоб перевершити всіх конкурентів.

Ефективне навчання персоналу, крім збільшення прибутку, має ряд інших не менш важливих позитивних наслідків для компанії:

- розкриття потенціалу працівників, об'єднання та вдосконалення соціально-психологічного клімату колективу;
- підвищення мотивації;
- посилення прихильності працівників компанії;
- забезпечення наступності в управлінні;
- залучення нових працівників;
- формування бажаних зразків поведінки та відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню організаційних цілей.

Високий рівень знань торгового персоналу є однією з важливих конкурентних переваг. Найбільш трудомісткою і в той же час найефективнішою інвестицією в розвиток компанії є правильно організоване навчання та розвиток працівників. Адже, як відомо, основним ресурсом для розвитку бізнесу є персонал. Кваліфіковані працівники не тільки забезпечують стабільність та ефективність роботи, а й багаторазово збільшують вартість самої компанії. Навчання персоналу

– найважливіший інструмент, за допомогою якого керівництво здатне збільшити потенціал людських ресурсів та вплинути на формування організаційної культури. Навчання персоналу впливає на ефективність роботи всього підприємства.

Отже, запропонована стратегія розвитку персоналу включає заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання та навчання персоналу, що в свою чергу означає скорочення рівня плинності кадрів мережі супермаркетів «МаркетОпт» та сформує постійно згуртований колектив, який матиме гарну психологічну атмосферу. Розроблена нами стратегія розвитку персоналу сприятиме:

1) зміцненню здатності компанії конкурувати з конкурентами на ринку праці, максимально ефективно використовувати її сильні та слабкі сторони у зовнішньому середовищі;

2) підвищення конкурентних переваг підприємства шляхом створення умов для ефективного використання та розвитку трудового потенціалу, формування компетентного та кваліфікованого персоналу;

3) розкриття здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, досягнення не тільки цілей підприємства, але й особистих цілей працівників.

3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованої стратегії розвитку персоналу

Економічна ефективність підприємства як показник характеризується співвідношенням результату та затрат.

Основним економічним ефектом є підвищення ефективності праці, що, безсумнівно, призводить до збільшення прибутку, збільшення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів. Для того, щоб зробити висновок щодо ефективності та результативності нової стратегії розвитку персоналу, спочатку необхідно вивчити витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих заходів.

Орієнтовна вартість впровадження змін у перший рік становить 20,5 млн. грн. на рік (75 супермаркетів). Витрати будуть поступово збільшуватися, оскільки

мережа супермаркетів «МаркетОпт» щорічно розширюється і кількість супермаркетів зростає. Аналіз витрат за роками наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз витрат на впровадження стратегії професійного розвитку мережі
супермаркетів «МаркетОпт»

Стаття витрат	2020 р. (75 об'єктів)	2021 рік (81 об'єктів)	2022 рік (85 об'єктів)
Навчання персоналу, млн. грн.	12	12,3	12,6
Мотиваційні програми:	8,5	8,8	9,1
подарунки для працівників, млн.грн.	4,4	4,4	4,3
витрати на вивчення англійської мови	1,1	1,2	1,3
організація культурних корпоративних заходів, млн. грн	1,6	1,7	1,9
організація та проведення спортивних змагань, млн. грн.	1,4	1,5	1,6
Разом, млн. грн.	20,5	21,1	21,7

Витрати на реалізацію запропонованої стратегії будуть збільшуватись з кожним роком, проте таке явище обумовлено тим, що мережа супермаркетів «МаркетОпт» розширюватиметься щорічно, а відповідно за рахунок збільшення кількості супермаркетів збільшуватимуться й витрати на стратегію розвитку персоналу. Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що витрати торговельної мережі «МаркетОпт» збільшаться в середньому на 2,7%. Для такого великого підприємства це не критичний показник, оскільки такі витрати призведуть до збільшення продуктивності праці персоналу, а відповідно і до збільшення прибутку.

Базуючись на досвіді та результатах інших підприємств, таких як ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «Фоззі Фуд», які впроваджували подібні заходи, виручка в середньому збільшилась на 5% [27].

У табл. 3.3 наведено розраховані прогностичні показники збільшення виручки, а відповідно і прибутку на 2020-2022 рр. У прогнозованому періоді буде

впроваджено ряд визначених заходів, які в кінцевому підсумку сприятливо позначаться на виручці і сприятимуть її збільшенню, а відповідно і збільшенню прибутку.

Таблиця 3.3

Прогнозовані показники ефективності діяльності мережі супермаркетів
«МаркетОпт»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6015238	6315999	6613299
Чистий фінансовий результат, тис. грн	213556	228505	244500
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0355	0,0362	0,0370

Чистий фінансовий результат – це і є економічний ефект від впровадження вдосконаленої стратегії розвитку персоналу, яка спрямована на покращення показників торговельно-оперативного персоналу. На рис. 3.4. зображено динаміку чистого прибутку разом з прогностичними значеннями.

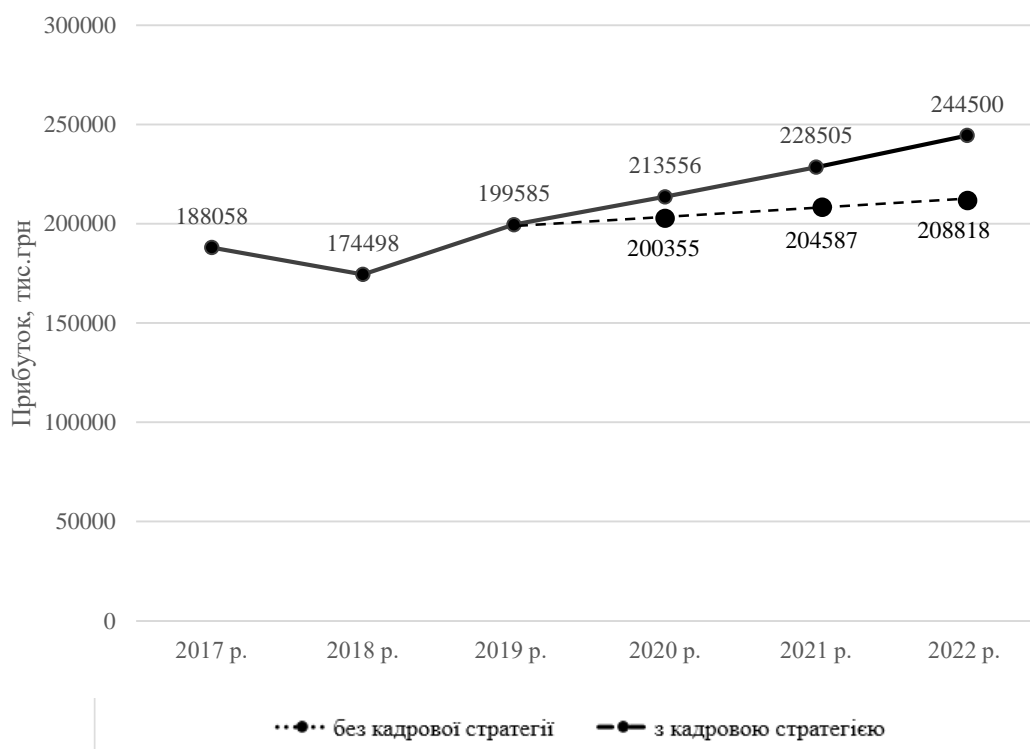


Рис. 3.4. Прогнозні значення чистого прибутку мережі супермаркетів «МаркетОпт»

Прогнозні значення чистого прибутку без впровадження стратегії розвитку персоналу розраховані за допомогою методу ковзного середнього. Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що стратегія розвитку персоналу позитивно вплине на фінансові показники підприємства, оскільки виручка від реалізації продукції та чистий прибуток будуть зростати. Хоч без кадрової стратегії прибуток також зростає, проте після впровадження стратегії підприємство буде мати більший приріст прибутку. Також, зростає і коефіцієнт рентабельності діяльності, за рахунок збільшення чистого прибутку.

Зважаючи на те, що основною причиною зміни стратегії розвитку персоналу компанії була висока плинність кадрів (у 2019 р. 6,14%), необхідно дослідити, як зміниться плинність кадрів, оскільки однією з цілей запропонованої стратегії є зменшення плинності кадрів «МаркетОпт». Для оцінки значення цього показника також були взяті значення та результати змін на інших підприємствах (ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «Фоззі Фуд») [27].

Висока плинність кадрів погіршує багато економічних показників. Перш за все, це втрачена вигода внаслідок повільного входження в бізнес нових працівників, зниження продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці відволікаються від навчання нових працівників. Згідно з прогнозом, плинність кадрів зменшуватиметься в середньому на 20% на рік (рис. 3.5).

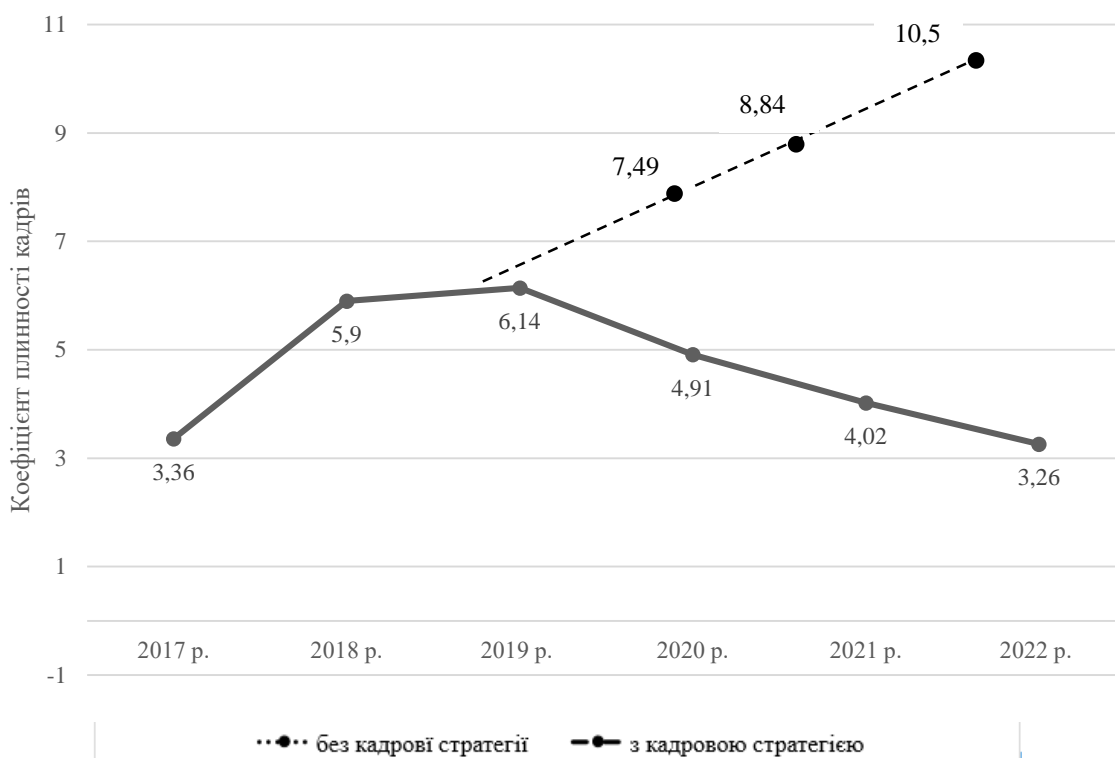


Рис. 3.5. Прогнозні значення коефіцієнту плинності кадрів

Згідно з прогнозом коефіцієнта плинності кадрів на 2020-2022 роки, він буде поступово зменшуватися. Цей ефект від реалізації запропонованих заходів пояснюється тим, що атмосфера в колективі покращиться, крім матеріальної мотивації працівники також стимулюватимуться нематеріальними чинниками. Ще однією важливою складовою є те, що співробітники супермаркетів мережі «МаркетОпт» будуть навчені правильно взаємодіяти з клієнтами, що в свою чергу полегшить їх роботу та принесе компанії більше доходу. Повністю ефективною стратегією розвитку персоналу може бути лише реалізація всіх цих компонентів, а також довгострокове планування діяльності в кожному із напрямків запропонованої стратегії (з урахуванням коригування поточних показників діяльності компанії).

Отже, розроблені заходи є економічно ефективними. Вони сприяють вдосконаленню системи управління персоналом та професійному розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт», що підтверджується отриманими даними та поданими розрахунками. Реалізація запропонованої стратегії розвитку

персоналу дозволить не тільки зменшити рівень плинності кадрів на підприємстві, а й покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Спочатку нами були запропоновані заходи, які сприятимуть удосконаленню системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт». Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, «МаркетОпт» має прагнути розвивати свій персонал, робити з них мотивованих, висококваліфікованих фахівців. Допоможуть компанії у цьому 4 основні напрямки розвитку: «Будь кращим», «Будь успішним», «Будь щасливим» та «Будь лояльним до компанії МаркетОпт». Проте, окрім нового навчального підрозділу, для навчання персоналу слід впроваджувати систему дистанційного навчання.

У пункті 3.2 обґрунтовано вибір стратегії розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт». Компанія має проблеми з плинністю персоналу, що пов'язано з недосконалою системою мотивації та навчання торгово-оперативного персоналу. Моніторинг трудових ресурсів та існуюча система стимулювання персоналу у торговельній мережі «МаркетОпт» підтвердили плинність кадрів серед торгово-оперативного персоналу. Своєчасне, науково обґрунтоване формування стратегії розвитку персоналу дозволить підприємству під час кризи підтримувати наявні кадрові ресурси, підвищити ефективність його використання та мотивації.

Загальна стратегія розвитку підприємства та динаміка економічних показників його діяльності відображають спрямованість компанії на розширення мережі, поліпшення її показників, вдосконалення процесу продажів. Ось чому стратегія розвитку професійно-особистісних якостей персоналу мережі супермаркетів повинна бути спрямована на вдосконалення системи навчання працівників та вдосконалення системи мотивації, оскільки це сприятиме підвищенню продуктивності персоналу, а отже, збільшенню прибутку.

Стимулювання торгівлі шляхом заохочення торгового персоналу є необхідною частиною діяльності торгового ритейлу та одним із двигунів, що роблять персонал ефективнішим. Вибір правильної системи мотивації торгово-оперативного персоналу прямо пропорційно впливає на результативність діяльності усього підприємства, адже, чим кращі результати роботи персоналу, тим більший прибуток отримає компанія. Велике значення має кваліфікація торгового персоналу, яку слід постійно вдосконалювати, навчаючи їх мистецтву торгівлі. Спеціальна підготовка персоналу дозволяє досягти наміченої мети в найкоротші терміни, оскільки навчання працівників, набуття ними навичок, знань і вмінь призводить до підвищення продуктивності праці.

У пункті 3.3 розглядається економічна ефективність впроваджених заходів. Запропоновані заходи дозволять збільшити дохід компанії 6015238 тис.грн, а прибуток до 213556 тис. грн вже у 2020 р., у 2019 році зазначені показник становив 199585 тис. грн та 399170 тис. грн. відповідно. Тобто, чистий прибуток збільшиться, що свідчить про покращення економічної ефективності підприємства. Запропонована стратегія розвитку персоналу включає заходи щодо вдосконалення процесу мотивування та навчання персоналу, що в свою чергу означає зменшення плинності кадрів досліджуваної компанії, що дасть можливість мережі супермаркетів «МаркетОпт» сформувати постійний згуртований колектив, який матиме гарну психологічну атмосферу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи виконані усі поставлені на початку роботи завдання та досягнута головна мета. За результатами виконаного дослідження можемо зробити такі висновки.

1. Розвиток персоналу посилює рівень ерудиції та інтелектуального розвитку особистості. Результатом розвитку персоналу є приємний моральний клімат у всіх підрозділах підприємства, зменшення плинності персоналу, підвищення мотивації працівників, відданість своїй компанії та краща реалізація поставлених перед ними цілей. Сьогодні вирішальними рушіями науково-технічного прогресу є професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. І тому всі вітчизняні підприємства з добре розвиненою економічно-господарською діяльністю надають великого значення саме розвитку персоналу. Вибір стратегії управління персоналом та її постійне вдосконалення стають головною функцією відділу кадрів.

2. Проведений аналіз науково-дослідної літератури підтвердив наше припущення про те, що процес розвитку персоналу підприємства повинен базуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких може забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, реалізувати ефективну стратегію управління персоналом відповідно до цілей підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та покращити організаційну культуру. Поєднання інноваційних методів розвитку персоналу з традиційними та їх групування, відповідно до категорії працівників, допоможуть забезпечити ефективний розвиток персоналу підприємства, адже розвиток персоналом є найважливішою складовою системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі підприємства досягаються завдяки ідеям, підходам, енергії персоналу.

3. Розглянуті нами підходи щодо оцінки ефективності управління розвитком персоналу свідчать про існування безлічі показників, що в свою чергу ускладнює процес їх розрахунку та впливає на невизначеність кінцевого результату. Виходячи

із узагальнення існуючих досліджень, до ключових факторів, що визначають надійність оцінки ефективності процесу розвитку персоналу, слід віднести: складність показника; контекстну обумовленість цілей підприємства, вплив зовнішнього середовища та особливості функціонування пізнавальної сфери працівника; актуальність методів оцінки та їх практична спрямованість. Врахування цих особливостей при створенні переліку факторів для оцінки ефективності процесу розвитку персоналу дозволить зменшити негативний вплив ситуативних чинників та покращить якість управлінських рішень, пов'язаних із розвитком персоналу. Ми вважаємо, що тільки використання комплексного підходу до оцінки ефективності розвитку персоналу може вирішити проблему оцінки продуктивності та якості праці працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів роботи підприємства.

4. Об'єктом дослідження є мережа супермаркетів «МаркетОпт», керуючою компанією якої є ЧП «Август-Плюс». Основний напрямок діяльності мережі є торгівля, яка представлена у таких форматах, як: супермаркети, магазини біля дому, мінімаркети, cash & carry. Діагностувати соціально-економічну систему управління мережі супермаркетів «МаркетОпт» показала, що для подальшого розвитку та успішної діяльності торгівельної мережі необхідно вирішувати виявлені проблеми, що формують слабкі сторони компанії, шляхом активізації сильних сторін і потенційних можливостей. У найближчих планах (на 2021-2023 рр) торговельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» прогнозує, що ринок продуктової торгівлі в Україні зростатиме на 10-12% щорічно. Тому компанія планує щорічно відкривати 4-6 об'єкти торгівлі. Подальше завдання для мережі супермаркетів «МаркетОпт» ми вбачаємо в утриманні конкурентної позиції на ринку і розвиток конкурентних переваг на основі розробки і впровадження маркетингової політики в діяльності компанії.

5. За чисельністю працівників торговельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» відноситься до великих підприємств. На кінець 2019 р. загальна чисельність персоналу склала 10248 осіб. 13,7% яких становлять адміністративно-управлінський персонал, 56,1% – торгово-оперативний та 30,2% – допоміжний

персонал. Наймасовішу вікову групу склали працівники вікової категорії до 30 років, що свідчить про досить молодий колектив торгівельної мережі. Кількість персоналу з вищою освітою у 2019 році зросла порівняно з 2018 роком на 1,8%, що покращує імідж компанії та свідчить про зацікавленість випускників вищих навчальних закладів у мережі «МаркетОпт». У відносній структурі перевага жінок над чоловіками незначна (близько 54% жінок, та 46% чоловіків), що підтверджує можливість кар'єрного зростання для обох статей осіб. Середня заробітна плата у 2019 р. становила 15801 грн., що значно перевищує середню вітчизняну заробітну плату. На підприємстві надають увагу навчанню, проте в основному новим працівникам, які проходять адаптацію до умов роботи та нового колективу. Виходячи з наведених фактів та розрахунків, можна зробити висновок, що кадрова стратегія на підприємстві має як свої переваги, так і недоліки, які потребують вдосконалення в таких сферах, як система мотивації та навчання персоналу.

6. Проаналізувавши систему управління розвитком персоналу, ми можемо зробити висновок, що вона є зрілою. «МаркетОпт» прописує процеси розвитку працівників, існує окремий підрозділ (Офіс персоналу), який займається організацією кадрової політики, проводить найм, адаптацію та навчання персоналу. Торгівельна мережа супермаркетів «МаркетОпт» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань. І компанія, і більшість її співробітників поділяють спільні цінності, свідомо і чесно виконують свої зобов'язання один перед одним. Основна перевага діяльності у напрямку розвитку персоналу мережі супермаркетів «МаркетОпт» полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів, скільки в наявності ефективної стратегії розвитку персоналу, відповідної бізнес-стратегії компанії.

7. Для удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників мережі супермаркетів «МаркетОпт» необхідно, щоб компанія постійно розвивалась, приділяючи особливу увагу розвитку персоналу. Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, «МаркетОпт» має прагнути розвивати свій персонал, робити з них мотивованих,

висококваліфікованих фахівців. Допоможуть компанії у цьому 4 основні напрямки розвитку: «Будь кращим», «Будь успішним», «Будь щасливим» та «Будь лояльним до компанії МаркетОпт». Проте, окрім нового навчального підрозділу, для навчання персоналу слід впроваджувати систему дистанційного навчання.

8. Запропонована стратегія розвитку персоналу включає заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання та навчання персоналу, що в свою чергу означає скорочення рівня плинності кадрів мережі супермаркетів «МаркетОпт» та сформує постійно згуртований колектив, який матиме гарну психологічну атмосферу. Стратегія розвитку професійно-особистісних якостей персоналу мережі супермаркетів повинна бути спрямована на вдосконалення системи навчання працівників та вдосконалення системи мотивації, оскільки це сприятиме підвищенню продуктивності персоналу, а отже, збільшенню прибутку. Стимулювання торгівлі шляхом заохочення торгового персоналу є необхідною частиною діяльності торгового ритейлу та одним із двигунів, що роблять персонал ефективнішим. Вибір правильної системи мотивації торгово-оперативного персоналу прямо пропорційно впливає на результативність діяльності усього підприємства, адже, чим кращі результати роботи персоналу, тим більший прибуток отримає компанія. Велике значення має кваліфікація торгового персоналу, яку слід постійно вдосконалювати, навчаючи їх мистецтву торгівлі. Спеціальна підготовка персоналу дозволяє досягти наміченої мети в найкоротші терміни, оскільки навчання працівників, набуття ними навичок, знань і вмінь призводить до підвищення продуктивності праці

9. Розроблені нами заходи є економічно ефективними, адже вони дозволяють збільшити дохід компанії 6015238 тис.грн, а прибуток до 213556 тис. грн вже у 2020 р., у 2019 році зазначені показник становив 199585 тис. грн та 399170 тис. грн. відповідно. Тобто, чистий прибуток збільшиться, що свідчить про покращення економічної ефективності підприємства. Запропонована стратегія розвитку персоналу включає заходи щодо вдосконалення процесу мотивування та навчання персоналу, що в свою чергу означає зменшення плинності кадрів досліджуваної

компанії, що дасть можливість мережі супермаркетів «МаркетОпт» сформувати постійний згуртований колектив, який матиме гарну психологічну атмосферу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алехина О. Е. Залучення, утримання та розвиток персоналу компанії. Москва: Видавництво «Діло» АНХ, 2010. 124 с.
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Київ: Скарби, 2010. 384 с.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами ресурсами; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 10-е издание. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 848 с.
4. Артюх-Пасюта О.В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. №2. С. 158–162.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития; пер. с англ. Москва. 2003. 201 с.
8. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. Вип 8. С. 6-14.
9. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 10. С. 166-171.
10. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2015. Вип. 2. С. 33-39.

11. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf (дата звернення 20.11.2020).
12. Бутка М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
13. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. Кадровик України. 2016. Вип. 2. С. 106-108.
14. Войтушенко А.А., Бушуєв С.Д. Розвиток креативного потенціалу колективу як фактор впливу на ефективну роботу підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 34-39.
15. Волкова Н.В., Жованик О.В. Удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 6(23). С. 243-249.
16. Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. Вип. 12. С. 77-79.
17. Волошенко О.О., Скрыга Н.В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. Вип. 22. С. 35-38.
18. Воронкова В.Г., Бельченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для вnz Київ: Професіонал, 2011. 567 с.
19. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и развитие компетенций. Москва. 2005. 425 с.
20. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: ХНЕУ. 2011. 296 с.
21. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
22. Гвініашвілі Т.З., Павлович С.О. Ефективні інструменти мотивації. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/4_gvini_pavlovich

23. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

24. Гетьман О.О., Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. Запоріжжя. 2016. Вип. 1(29). С. 97–105. URL: http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html

25. [Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копустяк Я.Ф.](#) Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2016. Вип. 5 (1). С. 113-117.

26. Гонська М.Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 1(2). С. 69-74.

27. Громко Л.С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Луцьк. 2016. 242 с.

28. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

29. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

30. [Дашко І.М.](#) Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37-41.

31. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки)*. 2018. Вип. 4(52). С. 231-238.

32. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 7(426). С. 341–347.
33. Джур О.Є. Мотивація в системі управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: «Економіка». 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 118-122.
34. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учебник для вузов. Санкт-Петербург. 2001. 720 с.
35. Дзямулич М.І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.
36. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.
37. Довгань Л.Є, Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
38. Довгань Л.Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобувачів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
39. Доклад о развитии человеком за 1999 год. Нью-Йорк, по заказу ПРООН. – 262 с.
40. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 20. С. 92–95.
41. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
42. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. Вип. 2. С. 78-80.

43. Єлісєєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. Вип. 4. С. 388–392.
44. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: Вид-во КНЕУ, 2003. 298 с.
45. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. Вип. 3. С. 111-115.
46. Карпінський Б.А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 116-117.
47. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2017. Вип. 16 (1). С. 130-134.
48. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Вип. 2. Т. 25. С. 79–85.
49. Кичко І.М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. Вип. 5(71). С. 139-147.
50. [Ковтун Є.І.](#) Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. [Молодий вчений](#). 2016. Вип. 6. С. 46-50.
51. Колосок В.М., Богачов О.А., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2011. 244 с.
52. Колот А.М., Цимбалюк О.С. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
53. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2012. 408 с.
54. Коротков Э.М, Александрова О.Н., Антонов С.А. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров; под ред. Э.М. Короткова. Москва : Издательство Юрайт, 2013. 445 с.

55. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
56. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2010. 308 с.
57. [Кузьмін О.Є.](#) Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 1. С. 347-352.
58. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2009. 138 с.
59. Кутідзе А.М., Нечаєва І.А. Розвиток організаційних форм торговельних підприємств. Тиждень науки-2019: матеріали науково-практичної конференції (15-19 квітня 2019 р). Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. С.230-232.
60. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г, Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: Економіка та суспільство*. Мукачево. 2018 р. Вип. 14 С. 448-456.
61. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. Вип. 1(53). С. 510-513.
62. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. Вип. 4 (42). С. 224-231
63. [Мешко Н.П.](#), Костюченко М.К. Перспективи розвитку сфери ІТ як провідної інноваційної галузі України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Т. 23. Вип. 4. С. 71-77.
64. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. Москва : Проспект, 2013. 72 с.
65. Могильник А.А. Для чего нужны тренинги URL: <https://www.staff.ua/blog/dlya-chego-nuzhny-treningi>

66. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

67. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С.210-211.

68. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затеїщикова О.О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 216 с.

69. Никонец О.Е., Черкасова А.Н. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации. *Концепт*. 2016. Т. 11. С. 231-235.

70. Овчиннікова В.О., Островерх Г.Є., Пасіч Я.В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 60. С. 178–185.

71. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 47. С. 137-142.

72. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.

73. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 42. С. 323-327.
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnistmodeli>

74. Показник середньої заробітної плати за 2019 рік. Пенсійний фонд України. 2019. URL: <https://www.pfu.gov.ua/32397-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2019rik> (дата звернення 25.10.2020).

75. Прутов В.Ф., Перепічай К.С., Онищенко К.І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 461–467.

76. [Рудінська О.В., Ленська Н.І.](#) Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105-122.
77. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
78. Саллівен Дж. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 03.11.2020).
79. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. Вип. 1(33). С. 91–95.
80. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок* : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. Вип. 29. С. 109–114.
81. Слоньовський М.В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 56-61.
82. Стащук О.В., Купріянич Б.В. Інвестиції в людський капітал як елемент ефективної стратегії сучасних підприємств. *Світ економічної науки* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції економічного спрямування. Тернопіль. 2019. Вип. 19. С. 107 – 109.
83. Ткаченко А.М., Марченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. Вип. 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (дата звернення 25.10.2020).
84. Ткаченко М.І., Ткаченко О.В., Жукова О. В. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.
85. Топ-10 продуктових ритейлів України. URL: <https://112.ua/ekonomika/v-ukraine-za-god-otkrylos-pochti-700-produktovyh-supermarketov-526624.html> (дата звернення 16.11.2020)

86. Управління персоналом : підручник; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2013. 666 с.
87. Управління розвитком персоналу : навч.. посібник; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
88. [Урманов Ф.Ш., Касімова А.А.](#) Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. [Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки](#). 2017. Вип. 4. С. 98-102.
89. [Устіловська А.С.](#) Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. [Молодий вчений](#). 2017. Вип. 4. С. 112-115.
90. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С.30-33.
91. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике : монография. Москва : Междунар. отношения, 2011. 315 с.
92. Хэкман Дж.Р., Олдхэм Г., Дженсон Р., Пэди К. Новая стратегия обогащения работы. Антология организационной психологии; пер. с англ. С.Е. Пале. Москва. 2005. 125 с.
93. [Церковна А.В.](#) Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. [Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління](#). 2017. Т. 16. Вип. 3. С. 222-237.
94. Швець І.Б. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
95. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
96. [Шульпіна Н.В.](#) Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. [Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України](#). 2017. Вип. 1. С. 113-116.
97. Щетініна Л.В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf> (дата звернення 02.10.2020).

98. Anderson L.W. and Krathwohl. Bloom's Taxonomy Revised. 2016. URL: https://quincycollge.edu/content/uploads/Anderson-and-Krathwohl_Revised-Blooms-Taxonomy.pdf (дата звернення 02.10.2020).

99. Brinkerhoff D. Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programmin. URL: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacr426.pdf

100. Hodgson G. What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*. March 2006. Vol. XL. №1. P. 1-25.

101. Kirkpatrick D.I. Evaluating Training Programs. Berret-Koehler, San Francisco, 2006. XVII, 379 p.

102. Phillips J.J. Handbook of training evaluation and measurement methods. Houston: Gulf Pub. Co., Book Division, 1983. XI, 316 p.